

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**ANÁLISE DAS PERSPECTIVAS DE IMPLANTAÇÃO DA
MODALIDADE DE TREINAMENTO A DISTÂNCIA EM UMA
ORGANIZAÇÃO DE MÉDIO PORTE**

Liane Pisoni

Lajeado, junho de 2014

Liane Pisoni

**ANÁLISE DAS PERSPECTIVAS DE IMPLANTAÇÃO DA
MODALIDADE DE TREINAMENTO A DISTÂNCIA EM UMA
ORGANIZAÇÃO DE MÉDIO PORTE**

Monografia apresentada na disciplina de Trabalho de Curso II, do Curso de Administração, do Centro Universitário UNIVATES, como exigência parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Ms. Liciane Diehl

Lajeado, junho de 2014

Dedico esse trabalho à minha família e em especial ao Fabiano, meu noivo, com a admiração de quem o tem como base fundamental de vida.

AGRADECIMENTOS

É com imensa satisfação e alegria que estou concluindo mais uma etapa da minha vida e espero que esta conquista seja apenas mais uma de tantas que ainda virão. Para que esta etapa acadêmica fosse realizada, obtive apoio, orientação, incentivo e carinho de muitas pessoas. Agradeço realmente a todas e destaco algumas em especial.

Primeiramente agradeço a Deus por este sonho conquistado, pela coragem e força para superar todos os obstáculos encontrados.

Agradeço a mim mesma pela dedicação e pelo comprometimento durante esta caminhada onde alguns sacrifícios foram necessários para que eu chegasse até aqui.

Agradeço profundamente à minha família, meus pais e minhas irmãs que sempre me apoiaram, me incentivaram e fizeram com que eu nunca desistisse desse sonho. Obrigada por tudo, pelo carinho, pela força, pela fé, pela educação, e pelos ensinamentos de respeito, ética e valores. Estes foram fundamentais para o meu crescimento pessoal e profissional.

Agradeço em especial ao meu noivo Fabiano que sempre esteve ao meu lado me apoiando, me compreendendo e me incentivando em todos os momentos.

Agradeço às pessoas e amigos que estiveram ao meu lado nesta etapa.

À orientadora Liciane Diehl pela orientação, dedicação, disponibilidade de

esclarecimentos de dúvidas e pela transmissão dos seus conhecimentos que contribuíram para a formação deste trabalho.

Agradeço também à Direção da empresa em que realizei o trabalho pela autorização e confiança.

Por fim, agradeço a todos que direta ou indiretamente fizeram parte deste projeto e que contribuíram para a conquista deste ideal.

RESUMO

Ao mesmo tempo em que o cenário atual demonstra necessidade de desenvolvimento organizacional contínuo e a capacitação profissional é preponderante neste aspecto, verifica-se que alguns treinamentos poderiam ser facilitados pelo acesso ou adesão através de técnicas de Educação a Distância (EaD). Nesse sentido, o trabalho teve o objetivo verificar quais as perspectivas de implantação de uma estrutura EaD, em uma organização de médio porte, considerando suas necessidades, perfil, valores, políticas e estratégias organizacionais. O método de pesquisa foi de caráter exploratório e qualitativo, tendo sido feitas entrevistas semiestruturadas com os gestores da empresa (supervisores e coordenadores), Supervisora de Desenvolvimento Humano (DH) e o Coordenador de Tecnologia da Informação (TI). O conteúdo das mesmas foi analisado através da técnica de análise de conteúdo, que originaram as categorias: dados sócio-demográficos, conhecimento prévio sobre treinamento EaD, perspectiva quanto a utilização da modalidade EaD e benefícios para a organização. Os resultados evidenciaram que a empresa está preparada para implantar um programa em formato EaD e espera-se que o trabalho contribua para que a empresa aperfeiçoe as práticas de treinamento e desenvolvimento.

Palavras-chave: Recursos humanos. Treinamento e desenvolvimento. Educação a distância.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Gerações EaD.....	33
Figura 2 – BSC – <i>Balanced Scorecard</i> da organização	51

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estratégia de gestão de pessoas conservadora e defensiva x prospectiva e ofensiva	21
Quadro 2 - Caracterização dos gestores.....	43

LISTA DE ABREVIATURAS

BSC – *Balanced Scorecard*

CD – *Compact Disc* (Disco Compacto)

DVD - *Digital Compact Disc* (Disco Compacto Digital)

EaD - Educação a Distância

MEC – Ministério da Educação e Cultura

PDA – Plano de Desenvolvimento Anual

PIDs – Planos Individuais de Desenvolvimentos

RH – Recursos Humanos

RS - Rio Grande do Sul

TI - Tecnologia da Informação

UC – Universidade Corporativa

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Definição do problema.....	12
1.2 Delimitação do estudo	14
1.3 Objetivos	15
1.3.1 Objetivo geral	15
1.3.2 Objetivos específicos.....	15
1.4 Justificativa.....	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 Gestão de pessoas.....	18
2.1.1 Planejamento de recursos humanos	19
2.1.2 Estratégia de recursos humanos	21
2.1.3 Políticas de recursos humanos	22
2.1.3.1 Treinamento	24
2.1.3.2 Desenvolvimento.....	25
2.1.3.3 Educação corporativa	27
2.1.3.4 Educação a distância	29
2.1.3.4.1 Metodologia para treinamentos a distância.....	31
2.1.3.4.2 Tecnologia da informação e ensino a distância	33
3 MÉTODO.....	36
3.1 Tipo de pesquisa	36
3.1.1 Definição da pesquisa quanto aos seus objetivos.....	37
3.1.2 Definição da pesquisa quanto à natureza da abordagem.....	38
3.1.3 Definição da pesquisa quanto aos procedimentos técnicos	40
3.2 Sujeitos do estudo	42
3.3 Coleta de dados.....	44
3.4 Tratamento de dados	46
3.5 Limitações do método	46
4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	48
4.1 Histórico.....	48
4.2 Quadro de profissionais	49

4.3 Filosofia empresarial.....	50
4.4 Planejamento estratégico	51
4.5 Política de desenvolvimento	52
4.5.1 Programa capacitar: desenvolvimento de lideranças.....	52
4.5.2 Programa envolver	52
4.5.3 Matriz de capacitação da área de vendas, logística e industrial	53
4.5.4 Treinamentos para manutenção dos programas	53
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	55
5.1 Percepção do gestor de TI.....	55
5.2 Proposta de EaD em relação às políticas e estratégias organizacionais.....	57
5.3 Apresentação dos dados da pesquisa com gestores por categorias	58
5.3.1 Dados sócio-demográficos.....	59
5.3.2 Categoria 1: conhecimento prévio sobre treinamento EaD.....	60
5.3.3 Categoria 2: perspectiva quanto à utilização da modalidade EaD.....	63
5.3.4 Categoria 3: benefícios para a organização.....	68
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	71
REFERÊNCIAS.....	75
APÊNDICES	78
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista semiestruturada com a Supervisora de Desenvolvimento Humano	79
APÊNDICE B – Roteiro de entrevista semiestruturada com o Coordenador de TI.....	80
APÊNDICE C – Roteiro de entrevista semiestruturada com os gestores.....	81

1 INTRODUÇÃO

É possível evidenciar, cada vez mais, que o diferencial das empresas de sucesso são as pessoas que trabalham nas organizações e não mais somente as máquinas e os recursos disponíveis no ambiente de trabalho. É com as pessoas que as organizações conseguem alavancar, crescer, criar diferencial competitivo, aprimorar e inovar.

Para que as organizações acompanhem a competitividade e esta evolução contínua, é importante o investimento no capital humano. A adaptação e a modernização na criação de novas formas de treinamentos de seus profissionais certamente são uma solução para que as organizações se mantenham no mercado, pois as mesmas também tem a responsabilidade na formação dos profissionais para que esses atinjam os resultados que a organização deseja, com o objetivo de desenvolver e colaborar para o seu crescimento, bem como para atingir as suas metas.

Analisando o contexto atual em que as organizações encontram-se inseridas, neste mercado altamente competitivo, evidencia-se a necessidade de avaliar a hipótese de implementação de treinamentos de Educação a Distância - EaD nas organizações. Assim, o cenário atual demonstra que o desenvolvimento e a capacitação são fundamentais para o crescimento profissional dentro de uma organização. Neste contexto, verifica-se que alguns cursos e/ou treinamentos mais atualizados normalmente são distantes de onde a empresa está localizada, conseqüentemente dificultando o acesso ou a adesão para os mesmos.

Os cursos e/ou treinamentos de modalidade a distância costumam caracterizar-se pela flexibilidade em torno da proposta de ensino. Atualmente, com o resultado do desenvolvimento das tecnologias da comunicação, as interações entre alunos e professores ficam cada vez mais próximas, mais favorecidas e encurtando as distâncias. Um bom programa de treinamento a distância pode revelar estudos atualizados, enfoques novos, identifica conceitos relevantes de um determinado assunto e produz um bom ensino da mesma forma que outra proposta educativa. Com a modalidade a distância no formato assíncrona, ou seja, quando a comunicação que não ocorre exatamente ao mesmo tempo, é possível que qualquer pessoa tenha acesso aos ensinamentos, cursos ou treinamentos disponíveis em todo o mundo, sem precisar sair de casa ou da empresa.

Para que uma organização consiga implantar o treinamento a distância, é necessário que possua a disponibilidade de recursos de Tecnologias de Informação (TI), como computadores, *softwares* e internet, bem como ter estruturado o levantamento das necessidades dos treinamentos e metodologias a serem seguidas. Ainda, é preciso que as pessoas estejam preparadas para conduzir e utilizar as ferramentas disponíveis.

A organização em questão está em constante crescimento, conquistando diversos prêmios de qualidade no trabalho e alcançando a liderança em seus produtos devido à credibilidade na prestação de seus serviços e na qualidade de seus produtos. A qualidade e a credibilidade são frutos da alta qualificação dos profissionais da organização, que busca o constante desenvolvimento da sua mão-de-obra, pois o ramo de bebidas é altamente competitivo, o que torna essa mão-de-obra escassa e disputada pelas concorrentes que detêm um grande poder de barganha.

Devido ao fato de a organização possuir filiais distantes umas das outras, inclusive da matriz, e estar constantemente acompanhando as necessidades do mercado, ela empenha-se cada vez mais em modernizar o seu programa de treinamento e desenvolvimento de profissionais. Em função disso, buscou-se fazer o levantamento da estrutura necessária para a implantação de treinamentos a distância visando suprir as necessidades e demandas internas. Por se tratar de um assunto novo na organização, é importante que se faça a verificação das

expectativas dos gestores em relação a essa modalidade de treinamento EaD.

1.1 Definição do problema

A área de treinamento e desenvolvimento ocupa, cada vez mais, um papel fundamental nas organizações, pois se considera que os treinamentos são a base para a capacitação dos profissionais. Assim, quanto mais a empresa investe neste aspecto, mais retorno ela terá, obtendo os resultados esperados, alcançando mais sucesso, melhores desempenhos alinhados aos objetivos e estratégias organizacionais.

Com as mudanças que ocorrem ano a ano no mercado consumidor, as organizações precisam estar sempre atentas observando as tendências relacionadas à capacitação de profissionais ligadas às necessidades do seu ramo de atividade. Observa-se que as ferramentas *on-line* se fazem cada vez mais presentes nos treinamentos corporativos como forma de agilizar o aprendizado e reduzir custos. Desta forma, algumas organizações passaram a investir neste recurso como forma de diferencial competitivo.

Acompanhando esta evolução, a empresa visualizou nos treinamentos de Educação a Distância (EaD) uma alternativa para agilizar a capacitação de seus profissionais, sendo por meio de recursos *on-line* que podem ser oferecidos para todos os integrantes da organização independente da sua região.

A organização em estudo é uma indústria de bebidas de médio porte atuante no mercado do Rio Grande do Sul contando com aproximadamente 900 profissionais em todo seu organograma. Sua matriz está localizada na região do Vale do Taquari/RS e possui mais filiais espalhadas pelo Rio Grande do Sul. A organização tem o conhecimento de que, para continuar crescendo e atingindo novos mercados, o setor de Treinamento e Desenvolvimento deve continuar atuando ativamente no desenvolvimento e na qualificação de seus profissionais.

Em função da sua estrutura espalhada em todo o estado e com o seu rápido crescimento, os treinamentos em formato presencial acarretam em dificuldades na conciliação das agendas. Desta forma, verifica-se que os mesmos não estão mais

atingindo a eficácia esperada, pois alguns profissionais acabam não conseguindo estar presentes nas datas estipuladas para os treinamentos. Conforme Cardoso (2007) no universo empresarial há entre outras, a necessidade específica de a alta direção precisar difundir conhecimento entre todos os colaboradores, ampliar as ações de treinamento, acompanhar o rápido desenvolvimento e disseminar conhecimento em horários que se encaixem na agenda dos colaboradores.

Com a modernização dos equipamentos de informática e *softwares* avançados, percebeu-se que é possível que todos os profissionais tenham acesso aos treinamentos, cursos, manuais e informações independente da sua região e de seus compromissos pré agendados. Sendo assim, é possível realizar cursos e treinamentos no momento em que o profissional tiver disponibilidade de tempo sem precisar sair de casa no caso de uma solução em formato assíncrona, ou seja, não simultânea. Ainda, existe outra possibilidade, a vídeoconferência, que é uma solução síncrona, cuja a comunicação que ocorre exatamente ao mesmo tempo, simultânea, formato este, que oferece economia de tempo, por não haver necessidade de deslocamentos, e economia de despesas de viagem.

Esta ideia de implementação de treinamentos e cursos EaD vem ao encontro de um dos valores da organização, alinhado à filosofia empresarial presente no planejamento estratégico que tem como base de aprendizado os seguintes itens: Desenvolver e reter profissionais, Consolidar a cultura e Garantir informações eficazes. Isso faz com que todos os profissionais sejam comprometidos e motivados buscando o desenvolvimento contínuo. A organização, por sua vez, busca constantemente a capacitação e desenvolvimento de seus profissionais através de treinamentos internos e externos que ocorrem durante todo o ano.

Segundo Cardoso (2007) os objetivos da implantação do ensino eletrônico deve estar alinhado à estratégia corporativa e aos recursos da empresa, contribuindo para o êxito do negócio, ser viáveis e atender as necessidades da demanda a que se destinam.

Pelo exposto, o presente trabalho buscou respostas para a seguinte questão de pesquisa: Quais as perspectivas de implantação de uma estrutura EaD em uma organização de médio porte considerando suas necessidades, perfil, valores,

políticas e estratégias organizacionais?

1.2 Delimitação do estudo

O presente estudo abordou mais especificamente as áreas de Recursos Humanos e Tecnologia da Informação no que diz respeito à implantação da modalidade de treinamento em formato EaD na organização. O assunto compreendido na pesquisa, para a acadêmica e seus leitores, foi “verificar as expectativas dos gestores de uma empresa de médio porte sobre a implantação da modalidade em EaD”.

O tema abordado teve como participantes os gestores das áreas (Coordenadores, supervisores e encarregados), independente dos profissionais já terem conhecimento ou utilizado os cursos e/ou treinamentos EaD. A Supervisora de Desenvolvimento Humano e o Coordenador de Tecnologia da Informação (TI) também tiveram suas participações no presente estudo enriquecendo o trabalho com informações atuais. Optou-se por este grupo de pessoas, pois os gestores tem um papel fundamental na capacitação e desenvolvimento dos profissionais da sua equipe, a fim de reter e conquistar cada vez mais novos trabalhadores satisfeitos e motivados na organização.

Assim, o presente estudo justifica-se, pois as empresas de médio porte inseridas na região do Vale do Taquari/RS, local em que está instalada a matriz da organização através de seus RHs, estão se adequando cada vez mais às necessidades do mercado atual, buscado a evolução, o crescimento a capacitação e o desenvolvimento de seus funcionários. Para que a política de capacitação esteja coerente com a cultura da organização, o presente estudo alinhou-se a um de seus valores, que relaciona-se a manter profissionais comprometidos e motivados, de modo que valoriza-se o desenvolvimento contínuo, o espírito empreendedor, o trabalho em equipe e o ambiente sadio e seguro.

Os capítulos fundamentais para a elaboração desta monografia foram construídos com o auxílio da disciplina de Estágio Supervisionado I do curso de Administração do Centro Universitário UNIVATES, compreendendo a introdução, o

tema, o problema de pesquisa e os objetivos. Na fundamentação teórica, foram abordadas bibliografias de autores tratando de assuntos sobre experiências inovadoras, didáticas do ensino de educação a distância, educação *online* e gestão da educação corporativa, que deram embasamento ao presente estudo e ocorreram de setembro a novembro de 2013.

O presente trabalho se estendeu até maio 2014 com a pesquisa de campo, a análise dos resultados, a conclusão e a apresentação de todo o trabalho para as partes interessadas da organização.

1.3 Objetivos

Os objetivos estão divididos em objetivo geral e objetivos específicos.

1.3.1 Objetivo geral

Verificar quais as perspectivas de implantação de uma estrutura EaD, em uma organização de médio porte, considerando suas necessidades, perfil, valores, políticas e estratégias organizacionais.

1.3.2 Objetivos específicos

- Analisar a adequação da proposta de EaD em relação às políticas e estratégias organizacionais de desenvolvimento da empresa;
- Identificar quais os tipos de soluções tecnológicas para EaD podem ser utilizadas na organização;
- Levantar os recursos materiais necessários para a implantação da modalidade EaD;
- Verificar as expectativas dos gestores, que utilizam os treinamentos atualmente, em relação à implantação da modalidade EaD.

1.4 Justificativa

Para que as empresas possam crescer gradativamente, é importante que elas tenham acesso às tecnologias e que possuam, em seu quadro funcional, profissionais qualificados que desempenhem as suas tarefas de forma eficiente e eficaz. A tecnologia não é um problema atualmente, desde que haja capital disponível ou a captação de recursos financeiros. No entanto, o capital humano, se mal administrado ou mal qualificado, pode influenciar no crescimento da organização.

Para que as organizações tenham um diferencial competitivo e possam estar à frente de seus concorrentes, é importante que contenham na sua equipe um quadro de profissionais qualificados, que possam atender bem os seus clientes e que transmitam uma boa impressão, refletindo uma imagem positiva da empresa. É através do talento humano que as organizações vão se diferenciar.

Quando o profissional ingressa na empresa, nem sempre ele sabe a maneira correta de desempenhar as suas atividades, desta forma, cabe à empresa ensinar ou treinar seus profissionais para executarem seus trabalhos de acordo com os métodos e processos alinhados pela organização. Para isso, muitas empresas aplicam o treinamento de integração, onde são abordados os principais assuntos que são necessários para o conhecimento geral da empresa e da nova atividade.

Para os profissionais que já estão na empresa, sempre há novas capacitações e conhecimentos que devem ser buscados ao longo da sua carreira profissional para aprender mais sobre determinada atividade que está sendo executada ou até para almejar uma promoção ou um novo cargo na empresa. Quando os profissionais percebem que estão sendo incentivados a buscar conhecimentos e que existe, na empresa, oportunidades de crescimento profissional, eles envolvem-se com mais dedicação e motivação em seu trabalho.

O tema sobre treinamento a distância foi escolhido para ser abordado neste estudo devido à grande necessidade de a empresa em questão aperfeiçoar os seus treinamentos. Analisou-se a dificuldade de reunir todos os seus profissionais em datas estipuladas para os treinamentos pelo fato da sua estrutura ser espalhada por todo o estado, bem como, as despesas geradas em função dos deslocamentos.

Com os treinamentos em formato EaD, a capacitação dos profissionais será mais ágil e todos terão acesso aos mesmos treinamentos. Acredita-se também que este sistema de treinamentos a distância fará com que os profissionais tenham uma adesão maior aos cursos oferecidos pela empresa, pelo fato de terem acesso aos treinamentos em qualquer momento, independente do horário ou região em que está localizado.

Além da busca pela melhoria contínua e aperfeiçoamentos das atividades no ambiente de trabalho, o foco dos treinamentos e capacitações oferecidos pela empresa está em atender os objetivos da mesma, bem como identificar como está o padrão de conhecimento dos seus profissionais.

Para o Centro Universitário UNIVATES, este estudo poderá ser usado como referência para outros acadêmicos no desenvolvimento de pesquisas ou outros projetos relacionados a esse tema.

Para a acadêmica, a realização deste trabalho foi válido, pois agregou conhecimentos necessários para o seu desenvolvimento profissional, proporcionando aplicar diariamente os conceitos teóricos na prática, principalmente por ser na sua área de atuação profissional.

Este trabalho disponibilizará tanto para a organização em estudo como para outras empresas que estão na busca constante de qualificação, capacitação e desenvolvimento profissional para os seus funcionários, a análise de implantar essa nova modalidade de ensino a distância em sua organização.

A seguir será desenvolvida a fundamentação teórica relacionada ao estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção apresenta uma síntese das leituras bibliográficas utilizadas. Apresenta-se uma introdução à gestão de pessoas, segue com conceitos de planejamento, estratégias e políticas de recursos humanos, treinamento e desenvolvimento, educação corporativa e educação a distância, os quais serviram como embasamento teórico para o estudo, apresentando os conceitos que serviram como base para a conclusão do mesmo.

2.1 Gestão de pessoas

A gestão de pessoas serve para auxiliar o administrador a desempenhar as quatro fases administrativas: planejar, organizar, dirigir e controlar, pois ele não realiza seu trabalho sozinho e sim, depende das pessoas que formam a sua equipe para executar as tarefas e alcançar as metas e os objetivos impostos (CHIAVENATO, 2010). Ainda para o autor, a gestão de pessoas deve contribuir para a eficácia organizacional mediante os seguintes meios: ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar a sua missão; proporcionar competitividade à organização e proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas. Completa ainda que a gestão de pessoas é sensível à mentalidade dominante da organização, ou seja, ela é contingencial e situacional, pois varia de acordo com a cultura da empresa, da estrutura organizacional, do negócio, da tecnologia, do contexto ambiental, dos processos internos, estilos de gestão, etc (CHIAVENATO, 2010).

Gestão de pessoas ou gestão de recursos humanos possui um importante papel de identificação de problemas e na criação de soluções. A gestão de recursos humanos está integrada na organização onde qualquer indivíduo que possua responsabilidade por pessoas, atua como gestor de recursos humanos além das atribuições da sua posição normal (IVANCEVICH, 2008). Contempla ainda o autor que a gestão de recursos humanos não pode se limitar ao arquivamento, a organização e a manutenção de registros.

A denominação de gestão de pessoal também é conhecida como gestão de talentos, gestão de parceiros e gestão de capital humano. Isso significa que as áreas foram evoluindo ao longo dos anos, sendo que antigamente eram denominadas administração de pessoal, relações industriais e administração de recursos humanos. A palavra gestão de pessoas é formada pela união de pessoas com a organização, estabelecendo vínculos com benefícios recíprocos (GIL, 2009; CHIAVENATO, 2010). Ainda para Gil (2009), o setor mais importante da organização tende a ser o setor de gestão de pessoas, onde os seus integrantes serão selecionados também pela competência nas outras áreas da administração e não somente pelas capacidades técnicas inerentes a esse setor.

A gestão de pessoas é composta por seis processos básicos integrados, dinâmicos e interativos. Os seis processos são: Processos de agregar pessoas; Processos de aplicar pessoas; Processos de recompensar pessoas; Processos de desenvolver pessoas, Processos de manter pessoas e Processo de monitorar pessoas (CHIAVENATO, 2010).

Para que haja uma boa gestão de pessoas, faz-se necessário a existência do planejamento de recursos humanos, o qual é apresentado na seção seguinte.

2.1.1 Planejamento de recursos humanos

De acordo com Lucena (2010), o planejamento de recursos humanos consiste em um processo gerencial que busca identificar e analisar as necessidades da organização no que tange aos recursos humanos, buscando desenvolver políticas, programas, sistemas e atividades para satisfazer as necessidades, seja de curto ou

longo prazo da organização, visando assegurar que os objetivos da empresa sejam alcançados. A abrangência do planejamento de recursos humanos contempla, de acordo com os elementos chaves:

- Integração com os negócios e os objetivos da empresa;
- Participação gerencial;
- Dimensão do tempo;
- Integração dos processos, programas e atividades de recursos humanos.

A autora Lucena (2010) complementa ainda que a missão do planejamento de recursos humanos é dimensionar e planejar as necessidades de recursos humanos, a longo, médio e curto prazos, para atender as exigências do negócio e aos objetivos da empresa.

Planejamento de recursos humanos é o processo pelo qual a administração assegura que dispõe de quantidade e tipo de pessoal correto nos lugares corretos e nos momentos corretos, capazes de concluir com eficácia e eficiência as tarefas que ajudarão a organização a alcançar seus objetivos globais. O planejamento de recursos humanos refere-se tanto ao processo quanto ao conjunto de planos, vislumbra as necessidades futuras da organização no que diz respeito ao fornecimento e a demanda de recursos humanos buscando alternativas para sanar estas lacunas (ROBBINS, 2005; IVANCEVICH 2008).

O planejamento significa um processo de integração, onde um bom plano de recursos humanos é um instrumento de trabalho que ajuda os funcionários e os executivos da empresa a verem como as decisões relacionadas a esta área darão apoio as metas da organização (MILKOVICH; BOUDREAU, 2012).

Um dos aspectos importantes do planejamento da gestão de pessoas é o alinhamento com a estratégia organizacional. Chiavenato (2010) cita que é necessário traduzir os objetivos organizacionais em objetivos e estratégias de gestão de pessoas. O planejamento estratégico da organização deve contemplar o planejamento estratégico da gestão de pessoas.

Chiavenato (2010) acrescenta que existem inúmeros outros fatores intervenientes que provocam fortes alterações no planejamento de gestão de pessoas, entre eles pode-se citar: absenteísmo, a rotatividade e a mudança dos requisitos da força de trabalho.

Para que o planejamento de recursos humanos seja eficiente, evidencia-se a importância de haver uma estratégia de recursos humanos.

2.1.2 Estratégia de recursos humanos

Ivancevich (2008) coloca que a estratégia de recursos humanos tem por finalidade identificar problemas relacionados aos recursos humanos dentro da empresa e criar soluções para os mesmos. A premissa central de uma estratégia de recursos humanos deve levar em consideração que os recursos humanos influenciam diretamente na lucratividade de uma organização, sendo assim, devem ir ao encontro da missão da organização.

A estratégia de gestão de pessoas deve estar perfeitamente integrada e envolvida com as necessidades organizacionais. Consiste no padrão ou plano que integra os principais objetivos, as políticas e os procedimentos, formando uma unidade coerente (IVANCEVICH, 2008; CHIAVENATO, 2010).

A estratégia de gestão de pessoas de uma organização, para Chiavenato (2010), representada no Quadro 1, pode ser conservadora e defensiva ou prospectiva e ofensiva:

Quadro 1 - Estratégia de gestão de pessoas conservadora e defensiva x prospectiva e ofensiva

Estratégia de gestão de pessoas conservadora e defensiva:	Estratégia de gestão de pessoas prospectiva e ofensiva:
Fluxos de trabalho: Produção eficiente; Ênfase no controle; Descrição de cargos explícita e Planejamento detalhado do cargo.	Fluxos de trabalho: Inovação; Flexibilidade; Classes amplas de cargos e Planejamento vago do cargo.
Admissão: Recrutamento interno; DRH decide	Admissão: Recrutamento externo; Gerente

(Continua...)

(Conclusão)

sobre seleção; Ênfase nas qualificações técnicas e Processo formal de admissão e de socialização.	decide sobre seleção; Adequação da pessoa à cultura e Processo informal de admissão e de socialização.
Desligamento de funcionários: Demissões voluntárias; Congelamento de admissões; Apoio continuado aos demitidos e Política de preferência à readmissão.	Desligamentos de funcionários: Dispensas; Recrutamento quando necessário; Demitidos sem apoio e Nenhum tratamento preferencial.
Avaliação de desempenho: Padronização da avaliação; Avaliação como meio de controle; Foco estreito e Dependência exclusiva do supervisor.	Avaliação do desempenho: Avaliação customizada; Avaliação como desenvolvimento; Avaliação multiproposital e Múltiplas entradas para avaliação.
Treinamento: Treinamento individual; Treinamento no cargo; Treinamento específico e Comparar habilidades.	Treinamento: Treinamento em equipe; Treinamento externo; Treinamento genérico para flexibilidade e Construir habilidades.
Recompensas: Salário fixo; Salário baseado no cargo; Salário baseado na antiguidade e Decisões centralizadas sobre salário.	Recompensas: Salário variável; Salário baseado no indivíduo; Salário baseado no desempenho e Decisões descentralizadas.

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

Milkovich e Bourdreau (2012) afirmam que talvez a melhor estratégia de recursos humanos seja contratar, treinar e remunerar as pessoas para que elas mesmas possam criar as melhores estratégias futuras, sem importar as condições. Essa estratégia daria mais ênfase nos traços humanos genéricos, definidos como criatividade, inteligência, curiosidade, confiabilidade e comprometimento com a organização, conduzindo assim a estratégias mais eficazes. A estratégia precisa se adaptar aos recursos humanos, e não o contrário.

Com as estratégias adaptadas aos recursos humanos, ocorre a necessidade de haver uma política de recursos humanos bem estruturada, pois, é ela que define as necessidades de cada organização.

2.1.3 Políticas de recursos humanos

Segundo Robbins (2005), as políticas de recursos humanos estão

diretamente ligadas à eficácia da organização contemplando práticas de seleção de funcionários, treinamento, avaliação de desempenho e outras. Acrescenta que política em recursos humanos é fazer uso das ações que lhe são possíveis influenciando ou tentando influenciar a distribuição de vantagens e desvantagens na empresa, esclarece também que a política está ligada ao conceito de poder, é converter o poder em ação.

Já Ivancevich (2008) afirma que as políticas de recursos humanos podem fornecer para a empresa de maneira geral uma definição de limites para que ocorram as ações. Essas políticas são elaboradas conforme a necessidade de cada empresa, consistente de problemas passados ou possíveis de ocorrerem num futuro próximo. Ainda para Ivancevich (2008), as políticas liberam o gestor de tomar decisões nas áreas em que ele não tenha tanto conhecimento ou em assuntos com os quais não deseja se envolver. As políticas garantem certo nível de coerência comportamental permitindo que o gestor se concentre mais nas decisões pela qual possui experiência e conhecimento. Complementa que as políticas podem vir a ser mais específicas sendo definidas a partir daí como procedimentos e normas.

As políticas de recursos humanos possuem a finalidade de expressar de forma objetiva os princípios e finalidades formulados pela Missão. São na verdade as diretrizes definidas para assegurar a consistência dos propósitos dimensionados e a realização de suas expectativas. Ainda para a autora, as políticas servem para: comunicar de forma clara e completa os princípios técnicos e administrativos e estabelecidos pela organização; delimitam o universo dentro do qual as decisões são tomadas; norteiam a elaboração de normas, procedimentos, padrões, programas e atividades. (LUCENA, 2010)

Lucena (2010) apresenta abaixo exemplos de políticas de recursos humanos:

- Planejamento de recursos humanos;
- Planejamento organizacional;
- Colocação de recursos humanos;
- Desenvolvimento de recursos humanos;

- Compensação ou remuneração;
- Relações trabalhistas e sindicais;
- Gerência.

Dentro das políticas de recursos humanos, encontram-se os seguintes assuntos relacionados: treinamento, desenvolvimento, educação corporativa e educação a distância. Esses assuntos estão fundamentados a seguir.

2.1.3.1 Treinamento

Para Robbins (2005), os métodos de treinamentos são divididos em formais, cujo planejamento é feito com antecedência e com formatos estruturados e informais que são facilmente adaptáveis às situações e aos indivíduos para a atualização dos funcionários e para ensinar habilidades, não são planejados nem estruturados. Robbins (2005) complementa que o treinamento pode incluir tudo, desde o ensino básico de leitura até cursos avançados de liderança empresarial.

O treinamento é considerado um processo cíclico e contínuo composto pela etapa de diagnóstico da situação, desenho da estratégia para a solução, de implementação da ação e avaliação e controle dos resultados (CHIAVENATO, 2010) Treinamento também é um conjunto de experiências de aprendizagem centradas na posição atual da organização, ampliando a capacidade das pessoas para desempenhar melhor as atividades relacionadas ao cargo que ocupam na empresa, já o desenvolvimento está relacionado ao conjunto de experiências de aprendizagem que proporcionam oportunidades para o crescimento e desenvolvimento profissional (GIL, 2009).

O treinamento é um sistema, dividido em diversos subsistemas: a) diagnóstico: que visa identificar as necessidades de treinamento; b) prescrição: que propõe a elaboração de um plano eficaz para suprir as carências; c) execução: que procura levar a cabo o plano; e d) avaliação: para verificar em que medida os objetivos do treinamento foram alcançados, visando alcançar os objetivos da organização (GIL, 2009).

Segundo Chiavenato (2010), o treinamento agrega valor às pessoas, organizações e clientes tornando-se assim fonte de lucratividade do negócio, pois há desenvolvimento de competência nos treinados, aumento de competitividade, criatividade e inovação. Reforça ainda, que o treinamento foca o desenvolvimento imediato buscando melhorar habilidades e competências relacionadas com o desempenho da função atual. O autor complementa afirmando que por meio do treinamento e desenvolvimento as pessoas assimilam informações, aprendem habilidades, desenvolvem atitudes, comportamentos diferentes e conceitos abstratos.

Conforme Milkovich e Boudreau (2012) o treinamento é visto como um processo sistemático que configura a aquisição de regras, habilidades, atitudes e conceitos que resultam em melhorar a adequação entre as características dos funcionários alinhados às exigências de papéis funcionais. O treinamento também é visto apenas como um dos componentes do processo de desenvolvimento que contempla todas as experiências que fortalecem e consolidam as características dos funcionários desejáveis em termos de seus papéis funcionais. Ivancevich (2008) complementa que o treinamento é importante, pois faz com que o colaborador realize cada vez melhor o trabalho que já executa.

Assim como o treinamento, o desenvolvimento de pessoas possui um papel fundamental para as organizações.

2.1.3.2 Desenvolvimento

Chiavenato (2010) afirma que o desenvolvimento de pessoas está cada vez mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro do que o treinamento. Para desenvolver pessoas não é necessário apenas fornecer informações ou dados para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e que se tornem mais eficientes naquilo que fazem, mas sim, fornecer formação básica para que desenvolvam novas atitudes, ideias, soluções, conceitos, com a finalidade de modificarem seus hábitos e comportamentos tornando-se cada vez mais eficazes naquilo que fazem (CHIAVENATO, 2010).

Segundo Gil (2009), mesmo havendo algumas diferenças entre treinamento e desenvolvimento ou outros processos relacionados a capacitação, todos eles constituem processos voltados à aprendizagem, que significa mudança no comportamento das pessoas, em função da incorporação de novos conhecimentos, habilidades e atitudes.

O desenvolvimento das pessoas deve assessorar a organização nas ações de treinamento adotadas perante seus colaboradores. Lucena (2010) afirma que ele deve identificar quais as necessidades de desenvolvimento, formular normas e metodologias de desenvolvimento pessoal e criação de alternativas de aprendizado, formular os programas de treinamento e capacitação e desenvolver planos de educação.

Ainda para Lucena (2010) as responsabilidades do desenvolvimento de recursos humanos são:

- Assessoria empresarial para a identificação de necessidades de desenvolvimento profissional;
- Formulação de normas específicas e de metodologias de aprendizagem;
- Formulação e administração dos programas para formação, complementação ou aperfeiçoamento da capacitação profissional;
- Formulação e administração de PID's – Planos Individuais de Desenvolvimento;
- Formulação e administração dos programas de desenvolvimento gerencial;
- Formulação e administração dos programas institucionais;
- Desenvolvimento de planos de educação.

O desenvolvimento caracteriza-se por um processo de longo prazo que visa melhorar as motivações e capacidades dos funcionários com o objetivo de tornar esses em futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento também é planejamento de carreira e aquisição de outras experiências e não somente treinamento (MILKOVICH e BOUDREAU, 2012).

Segundo Ivancevich (2008), o desenvolvimento tem a capacidade de preparar o profissional para o futuro, enfatizando cada vez mais o aprendizado e o crescimento pessoal.

Para que ocorra o treinamento e o desenvolvimento de pessoas com um foco de aprendizagem que supera o modelo tradicional, surge nas organizações, a educação corporativa.

2.1.3.3 Educação corporativa

A educação corporativa tem como meta o desenvolvimento estratégico dos recursos humanos nas empresas, com o objetivo de envolvimento de seus funcionários e o desenvolvimento das competências estratégicas alinhadas aos negócios da empresa (RICARDO, 2007). Para a autora, esse novo pensamento, essa nova tendência tem como foco a aprendizagem superando o modelo de treinamento convencional abrangendo aspectos como a saída do espaço físico local, valorização da aprendizagem e educação continuada.

Conforme Ricardo (2007), cada dia que passa as organizações estão investindo mais na aprendizagem organizacional e inserem em suas estruturas para a realização dos programas de educação corporativa, as denominadas universidades corporativas (UC). A autora afirma, também, que no Brasil a expansão das UCs se faz percebida, mas em muitos países ela já é uma realidade.

Segundo Maia (2007) o mercado da educação corporativa é bem amplo e pode-se dizer que praticamente todos os projetos utilizam EaD, especialmente EaD *on-line*, apesar de muitas soluções misturarem também atividades presenciais.

Os programas de educação corporativa contempla a missão das UCs. Dentre os vários objetivos de uma UC, pode-se destacar: conceber programas de educação continuada e gerir o desenvolvimento de competências dos colaboradores da empresa, estendendo suas ações aos clientes, fornecedores e comunidade. Ricardo (2007) complementa que um dos desafios das UCs é proporcionar ao trabalhador uma aprendizagem que permita exercício criativo de suas atividades e o desenvolvimento das competências que lhe permitam responder, prontamente, aos

problemas do cotidiano no trabalho.

A autora citada comenta ainda que, nos Estados Unidos, a partir dos anos 50, as empresas iniciaram investimentos específicos para aprendizagem organizacional. Sendo assim, aos poucos, as empresas perceberam que eram necessárias várias mudanças, entre elas a migração do treinamento local para a aprendizagem continuada e remota.

De acordo com Tachizawa e Andrade (2003), a educação corporativa são os sistemas educacionais que tem por finalidade privilegiar o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades com o objetivo de prover oportunidades de aprendizagem ativa e contínua, dando suporte para a organização atingir seus objetivos críticos do negócio.

Para Ricardo (2007), a educação corporativa é uma nova modalidade de educação que ainda está surgindo nas organizações. Compreende todas as atividades realizadas para identificar, modelar, difundir e aperfeiçoar as competências essenciais para o sucesso da organização. Acrescenta que, a educação corporativa possui no seu contexto, uma abrangência bastante ampla com a finalidade de sintonizar as atividades de capacitação com as estratégias do negócio envolvendo todos as pessoas da organização.

Segundo Tachizawa e Andrade (2003), as principais características da educação corporativa são:

- Caracteriza-se pelo reconhecimento apenas pelo mercado que também avalia a sua qualidade;
- Na educação corporativa o que vale é a aprendizagem, diferente da educação formal que é imprescindível o diploma para o curso ter validade;
- Cursos e programas livres com a finalidade de atender as necessidades dos profissionais da organização;
- Conteúdos múltiplos e diversificados de acordo com a natureza da organização;

- Podem desenvolver cursos na área de especialização ou formação profissional incluindo ensino a distância;
- Prevalecem metodologias aprendizagem por meio de atividades práticas, de estudos de casos, exercícios, simulações, jogos corporativos, entre outros;
- Associa-se o conhecimento que nem sempre é estruturado às necessidades estratégicas de uma organização.

Nas educações corporativas, uma das modalidades utilizadas é a educação a distância, fundamentada na seção seguinte.

2.1.3.4 Educação a distância

Através dos resultados da evolução que ocorreu na área de informática nos últimos cinquenta anos, a educação a distância tornou-se um recurso importante para todos os educadores, seja no ensino acadêmico, seja para o treinamento corporativo ou no ensino fundamental (CARDOSO, 2007).

Há diferentes definições dadas para a educação a distância, no entanto, Maia (2007) propôs a seguinte definição: EaD é uma modalidade de educação em que os professores e alunos estão separados, planejada por instituições e que utiliza diversas tecnologias de comunicação. Complementa Carneiro (2009) que por estarem separados geograficamente, alunos e professores utilizam recursos para apoiar a comunicação, de forma a interagir, trocando ideias e apoiando o processo de ensino e aprendizagem por meio de materiais como textos e vídeos.

Segundo Carneiro (2009), a sigla EaD é aplicada em atividades de ensino e aprendizagem em que os alunos e os professores estão separados fisicamente. Da mesma forma, os próprios alunos, não estão presentes num mesmo local, caracterizando, assim, o ensino em formato EaD, distinguindo-o do ensino presencial ou tradicional.

Historicamente, a EaD não é considerada tão nova, pois já passou por vários caminhos iniciando pelo ensino por correspondência, radio-educação, tele-educação

e chegando ao uso da internet. A partir da década de 1990, foram apropriando a EaD as videoconferências e *webconferências* e tecnologias móveis (CARLINI e TARCIA, 2010).

Com todas essas tecnologias citadas acima, o aprendizado fica cada vez mais fácil e, conforme as autoras, ainda é possível utilizar mais de um recurso ao mesmo tempo e em um mesmo curso ou disciplina.

Conforme Maia (2003), educação a distância é uma maneira de ensino que possibilita a autoaprendizagem, envolvendo a medição de recursos didáticos sistematicamente organizados. Complementa ainda que EaD significa o processo de desenvolvimento tanto pessoal quanto profissional, existindo a interação virtual de professores e estudantes, mantendo a eficácia do ensino e da aprendizagem.

Lentamente foram sendo criados estabelecimentos de ensino com a modalidade a distância espalhados por diversas partes do mundo, sendo usados como uma alternativa de estudos. Passaram-se várias décadas até que a educação a distância fixasse no mundo dos estudos como uma modalidade competitiva perante as ofertas de educação presencial, mas somente por volta da década de 60, a partir da criação de universidades a distância que competiram com a modalidade presencial, foi possível superar vários preconceitos com a educação a distância (LITWIN, 2001).

Legalmente a Portaria do Ministério da Educação (MEC) nº 4.059 regulamenta a oferta de carga horária a distância, autorizando as instituições de ensino superior a oferecerem até 20% da carga horária de um curso de graduação presencial, a distância por meio de tecnologias próprias de EaD. No entanto, normalmente o processo de implementação da semipresencialidade, como toda nova situação, costuma gerar certa resistência e desconforto por parte dos principais envolvidos, sendo eles professores e alunos (CARLINI; TARCIA, 2010). Segundo as autoras, esta implementação de forma obrigada pode retardar o processo e até mesmo perdê-lo, pois coloca em evidência a fragilidade dos professores e que o correto é introduzir esta modalidade aos poucos, sem alterar a carga horária inicialmente.

Estudar o desenvolvimento da educação a distância tem a necessidade de

identificar uma modalidade de ensino com características que são específicas, sendo uma maneira particular de criar um espaço para gerar, promover e implementar situações que gerem aprendizado (LITWIN, 2001). Para o autor, ao contrário do que as pessoas pensam, os programas EaD possuem uma proposta didática clara e normalmente contendo mais conteúdos do que os ensinamentos presenciais.

As modernas tecnologias resolvem o problema crucial da educação a distância, que é interatividade. Litwin (2001) afirma que o desenvolvimento atual da tecnologia favorece a criação e o enriquecimento das propostas na educação a distância na medida em que permite abordar de maneira ágil inúmeros tratamentos de temas, assim como gerar novas formas de aproximação entre docentes e alunos, e de alunos entre si.

Ainda para Litwin (2001), ao conceber as novas tecnologias como ferramentas para a construção de conhecimento, observa-se que essas tecnologias, por sua vez, sofrem velocíssimos processos de mudança, estruturados em mecanismos cada vez mais eficientes nos termos clássicos, tempo, custo e esforço. Para isso, é necessário conhecer as tecnologias e aprender as mudanças para aplicá-las de forma correta.

Apesar da educação a distância possibilitar a autoaprendizagem, as metodologias que serão utilizadas nesse aprendizado, bem como, conhecimentos sobre tecnologias da informação, consideram-se importantes neste contexto.

2.1.3.4.1 Metodologia para treinamentos a distância

A metodologia é a estratégia do projeto, onde uma boa metodologia ajuda a atingir os resultados esperados para o projeto em questão. Existem vários profissionais qualificados para desempenhar este papel e cabe ao gestor a tarefa de avaliar se ela está adequada às necessidades. Algumas metodologias implicam em investimento de produção ou de realização. O gestor deverá decidir qual será viável para o projeto (CARDOSO, 2007).

O avanço das tecnologias da informação e da comunicação implica em uma

nova postura pedagógica, bem como, a maneira de trabalhar a prática pedagógica utilizando essas tecnologias sem ambientes interativos de produção do saber (RICARDO, 2007).

Segundo Tachizawa (2003), as linhas de ação da Secretaria de Educação a Distância do MEC, possuem como base um sistema tecnológico cada vez menos oneroso, de fácil acesso e de manuseio mais simples, que são capazes de:

- Trazer para a escola um enorme potencial didático-pedagógico;
- Aumentar as oportunidades em que os recursos são escassos;
- Familiarizar as pessoas com a tecnologia que está no dia-a-dia;
- Apresentar respostas flexíveis e personalizadas para as pessoas que exigem diversidade maior de tipos de educação, informação e treinamento;
- Disponibilizar formas de atualizar rapidamente o conhecimento;
- Estender os espaços educacionais;
- Motivar os profissionais e alunos para aprender de forma contínua em qualquer tempo de suas vidas.

É necessário avaliar os materiais antes da sua utilização, tanto do ponto de vista da qualidade dos conteúdos como da proposta de ensino, da concepção gráfica, do valor das atividades que favoreçam os processos de construção do conhecimento, do grau de legibilidade, etc. Ouvir a opinião dos destinatários a respeito das dificuldades ou dos acertos do projeto ajuda a identificar os pontos fracos para melhorias e os sucessos do programa (LITWIN, 2001).

Ainda para Litwin (2001), para a construção do conhecimento, a principal ferramenta para os alunos e professores, é a linguagem principalmente na educação a distância. Outras ferramentas necessárias são os materiais de ensino apresentados como suporte escrito, as provas para obter o grau de compreensão sobre o tema estudado e, se possível, tutores para auxiliarem como suporte, ou para darem *feedbacks* à medida que o curso avança.

Os treinamentos EaD podem ser disponibilizados de forma síncrona ou assíncrona, dependendo do propósito da organização. Cardoso (2007) apresenta as diferenças encontradas nestes dois formatos:

- Aula síncrona: é onde a ação e reação estão sincronizadas. As coisas acontecem ao mesmo tempo. Por exemplo, se algum aluno faz uma pergunta, o professor imediatamente responde.

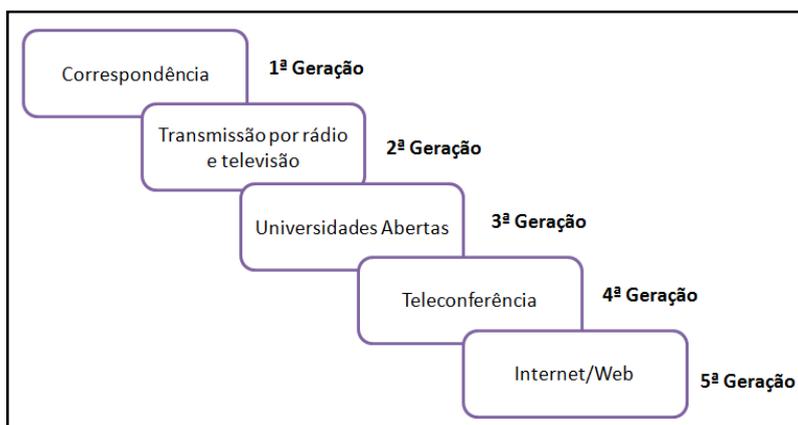
- Aula assíncrona: é quando os alunos e os professores não se relacionam com o conteúdo simultaneamente. Quando a aula está *on-line*, cada aluno pode ler o seu conteúdo ou fazer suas atividades propostas em horários diferentes. Quando alguém tiver dúvidas, pode enviar ao professor e ele pode olhar em um determinado momento e não necessariamente responder no mesmo dia. Tudo pode ocorrer em tempos diferentes de forma assíncrona. Um exemplo que pode ser citado é o e-mail que você recebe, mas não responde sempre no mesmo dia.

Para que essas metodologias sejam utilizadas de forma correta, torna-se ideal uma abordagem mais específica sobre tecnologia da informação ligada ao ensino a distância.

2.1.3.4.2 Tecnologia da informação e ensino a distância

A relação do ensino a distância com a tecnologia, conforme Carneiro (2009), teve cinco gerações, esquematizada na figura 1.

Figura 1 – Gerações EaD



Fonte: Carneiro (2009, p. 37).

De acordo com Carneiro (2009) a primeira geração da EaD teve sua concretização com a popularização da imprensa que, na época, permitia a produção de livros e materiais didáticos em grande escala. A operacionalização dos correios ajudou na distribuição dos materiais didáticos para os alunos que encontravam-se distantes dos locais de produção destes materiais. Vários autores referem-se a essa primeira geração como a “educação a distância via correspondência”.

A mesma autora coloca que a segunda geração da EaD teve o seu surgimento com a difusão do rádio e da televisão, quando surgiram os cursos supletivos a distância e o telecurso usando-se programas teletransmitidos, ou seja, transmitidos a distância via rádio e televisão por meio de programas pré-gravados em fita-cassete ou vídeo.

Por sua vez, a terceira geração da EaD está vinculada à difusão do acesso e de uso dos computadores, envolvendo programas “multimídia” normalmente gravados em CD e enviados aos alunos para estudarem de forma individual e autônoma.

Já a quarta geração está relacionada ao uso de recursos de telecomunicação, com a transmissão via satélite de teleconferências.

Por fim, a quinta geração está relacionada a ampliação das redes de telecomunicação e o maior acesso a Internet, juntamente com outros recursos de comunicação, tais como, o correio eletrônico e o bate-papo.

Maia (2007) apresenta a relação das gerações dos cursos EaD, porém são divididos em apenas quatro, conforme abaixo:

- Primeira geração: cursos por correspondência, surgindo em meados do século XIX, em função do desenvolvimento dos meios de transporte e comunicação, como trens e correio, especialmente com o ensino por correspondência.
- Segunda geração: novas mídias e universidades abertas, como televisão, rádio, fitas de áudio e vídeo, telefone e a criação das universidades abertas.
- Terceira geração: EaD *on-line*, com a introdução do vídeo texto, microcomputador e da tecnologia multimídia e de redes de computadores, o que

caracterizou a educação a distância *on-line*. Em 1995, com o desenvolvimento da internet, surge o espaço virtual de aprendizagem.

- Quarta geração: EaD hoje. Atualmente, dezenas de países atendem milhões de pessoas com a educação a distância independentemente do seu grau de desenvolvimento, bem como, há uma intensa utilização da EaD nas empresas, chamada EaD corporativa.

De acordo com Seixas e Mendes (2006), atualmente a educação a distância pode ser realizada utilizando vários meios. O mais recente e o mais eficiente dos sistemas de entrega utilizado é o eletrônico aliado a tecnologia de redes de dados, ou seja, a internet. Com a transmissão convencional de dados (módulo *World Wide Web* e *e-mail*) ainda pode-se realizar videoconferências, comunicação de voz sobre IP e transmissões de arquivos – *File Transfer Protocol (FTP)*.

Para que estas ferramentas (serviços) funcionem, se faz necessário uma banda de rede, com uma conexão rápida para suportá-los, sendo possível operar com conexões mínimas de 256 *Kbts* (*Kbits* por segundo). É recomendável conexões estáveis e com protocolos de qualidade/conexão para videoconferências. Nos meios eletrônicos de distribuição de conteúdos, ainda podem ser utilizados os *CD-ROM*, *DVD*, disquetes, fitas de áudio e vídeo e arquivos digitais em: apresentações (*PPS*), planilhas (*xls*), arquivos de texto (*pdf*, *doc*, *txt*, *wpd*), animações interativas/não interativas (*swf*, *gif*) e programas educacionais desenvolvidos com *softwares* de autoria (*exe*) (SEIXAS; MENDES, 2006).

Considerando as colocações de Seixas e Mendes (2006), conclui-se que, para a utilização da ferramenta *e-learning* hoje, obrigatoriamente deve-se prever a utilização das tecnologias de informação e de comunicação mais atuais, sem esquecer, é claro, do elemento humano.

É natural que os termos educação a distância e *e-learning* sejam utilizados como sinônimos, apesar de possuírem históricos bem diferentes, pois a educação a distância já existe há muito tempo, onde se utilizava desde a antiguidade, mas o *e-learning* é um fenômeno bem recente (SEIXAS; MENDES, 2006).

A seguir será apresentado o método utilizado neste estudo.

3 MÉTODO

O presente capítulo apresenta o tipo de pesquisa que foi utilizada neste estudo. Também descreve os seus procedimentos técnicos e sujeitos, assim como as etapas da coleta de dados, tratamento dos dados e, por fim, as limitações do método, com a finalidade de alcançar os objetivos propostos na organização em questão. Segundo Meirelles e Gonçalves (2004) método é uma técnica específica ou um processo empregado na solução de um problema.

O método caracteriza-se pelo conjunto das atividades sistemáticas e racionais que permite atingir o objetivo proposto (sendo conhecimentos válidos e verdadeiros), tendo maior segurança e economia. Com isso traça-se o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões (MARCONI e LAKATOS, 2009).

Segundo Vergara (2006), a pesquisa metodológica tem por finalidade atingir determinado fim, através do estudo de captação ou da manipulação da realidade, onde será desenvolvido procedimentos, maneiras, formas ou modelos para a mesma.

3.1 Tipo de pesquisa

Para que se possa desenvolver um estudo, é importante que se contenha um método adequado, um conjunto de atividades que permitam alcançar o objetivo com a intenção de mostrar o caminho a ser seguido, detectando erros, falhas, desperdício e auxiliando na tomada das decisões.

A pesquisa é um procedimento racional e sistemático que vai à busca das respostas para os problemas, bem como, é necessária quando não há informações o suficiente para que se encontre a resposta ao problema. A pesquisa vai sendo desenvolvida ao longo de um processo que contempla várias fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados (GIL, 2010).

As técnicas de pesquisas são consideradas um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência ou arte, ou seja, é a habilidade para usar esses preceitos ou normas, sendo a arte prática. Toda a ciência usa várias técnicas para obter os seus propósitos (MARCONI; LAKATOS, 2009).

Esta pesquisa é de caráter exploratório quanto aos objetivos, qualitativa quanto à natureza da abordagem e, em relação aos procedimentos técnicos, se classifica como pesquisa de campo, bibliográfica e análise documental.

3.1.1 Definição da pesquisa quanto aos seus objetivos

O estudo deste trabalho trata-se de uma pesquisa exploratória que tem como finalidade o aumento do conhecimento, bem como, analisar e explorar documentos e conceitos relacionados ao assunto de treinamento e desenvolvimento a distância para verificar a possibilidade de implementação da modalidade de treinamentos a distância, possibilitando atender os objetivos da organização em questão.

A pesquisa exploratória serve para fornecer critérios e compreensão a respeito do problema proposto. O estudo exploratório define-se como um processo de investigação que leva ao diagnóstico, o qual aponta o problema mais relevante que é a causa dos sintomas identificados (MALHOTRA, 2001; MEIRELLES; GONÇALVES, 2004).

Esta pesquisa caracteriza-se como exploratória, pois optou-se pela utilização de entrevistas para coletar informações com a finalidade de auxiliar no desenvolvimento e análise da situação atual da organização e das dificuldades enfrentadas em atingir um grande número de profissionais treinados mensalmente.

A etapa exploratória deste trabalho envolveu a investigação, sobre a percepção dos gestores em relação a modalidade EaD, bem como, a necessidade de treinamento EaD em determinados setores da empresa. Assim, analisou-se a adequação da proposta e a identificação de soluções tecnológicas que melhor se adequassem a realidade da empresa, levando o pesquisador a um diagnóstico e tornando o problema mais claro.

Segundo Vergara (2006), não se pode confundir a leitura exploratória com a investigação exploratória, que é realizada em áreas na qual se há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa.

Uma pesquisa exploratória serve para tornar um problema mais claro, e por ter como objetivo a melhoria de ideias, seu planejamento pode ser flexível no decorrer do estudo (GIL, 2010). Ainda para o autor, a caracterização da pesquisa exploratória fica evidente no momento em que envolve o levantamento bibliográfico e a entrevista com pessoas que contém experiências práticas com o problema pesquisado.

A pesquisa exploratória é útil quando se tem uma ideia vaga do problema de pesquisa onde é necessário conhecer de forma profunda o assunto para se estabelecer melhor o problema de pesquisa através da elaboração de questões de pesquisa e do desenvolvimento ou criação de hipóteses explicativas para os fatos e fenômenos que se pretende estudar (MATTAR, 2001).

3.1.2 Definição da pesquisa quanto à natureza da abordagem

Segundo Roesch (2006), quando um pesquisador procura absorver a visão do entrevistado em relação a um determinado assunto, aplica-se a pesquisa qualitativa. Ela tem por finalidade explorar a melhor forma de encontrar melhorias de um programa, ou simplesmente a identificação dos objetivos de um determinado projeto e a construção de uma intervenção.

Os dados desta pesquisa foram coletados, analisados e interpretados de forma qualitativa, de modo que se avaliou o histórico dos treinamentos e suas metas

com os objetivos da organização, por meio de descrições, comparações e interpretações. Ainda, analisou-se propostas de treinamentos em formato EaD de acordo com as políticas e estratégias organizacionais de desenvolvimento da empresa, bem como levantou-se recursos materiais e tecnológicos necessários para a implantação da modalidade EaD. Do mesmo modo, as expectativas dos gestores foram foco de investigação.

O estudo teve como objetivo identificar a percepção dos gestores de uma empresa de médio porte em relação a implantação da modalidade de EaD. Para a obtenção das informações sobre o assunto, optou-se pela entrevista em profundidade de modo que o entrevistado expressa livremente a opinião sobre o tema abordado, sendo possível descobrir outros fatores importantes para a implantação da modalidade. Posteriormente, as entrevistas foram analisadas de forma qualitativa, de maneira que se identificou as soluções tecnológicas para EaD podem ser utilizadas na organização, os recursos materiais necessários para a implantação, bem como, verificou-se as expectativas dos gestores em relação a implantação da modalidade EaD na organização.

Meirelles e Gonçalves (2004) afirmam que nas pesquisas qualitativas os dados são de natureza interpretativa e semântica, que por sua vez nomeiam objetos reais ou abstratos de forma simbólica através de atributos que lhes dão significado. Sua representação é feita por meio de linguagem verbal, oral e escrita. Ainda para os autores, o tratamento que se dá aos dados qualitativos deve ser diferente do que se dá a outras formas de representação em outras linguagens, como por exemplo, através da matemática.

O método qualitativo é o mais adequado para a investigação de valores, atitudes e percepções; oferece informações de natureza mais subjetiva e latente; e não tem preocupação estatística. A pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta de dados são apropriados para uma fase exploratória, onde a entrevista é uma das técnicas mais utilizadas na pesquisa de caráter qualitativo (MEIRELLES; GONÇALVES, 2004; ROESCH, 2006). Para completar, Malhotra (2001) traz que a pesquisa qualitativa tem por finalidade proporcionar a melhor visão e compreensão do problema.

3.1.3 Definição da pesquisa quanto aos procedimentos técnicos

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa poderá ser definida como pesquisa bibliográfica, análise documental e pesquisa de campo.

a) Pesquisa bibliográfica:

Pesquisa bibliográfica, para Roesch (2006), é a revisão da literatura. É uma das seções mais longas e trabalhosas do projeto. Na prática, implica seleção, leitura e análise de textos relevantes ao tema do projeto, seguida de um relato por escrito.

A pesquisa bibliográfica é definida como um estudo sistematizado desenvolvido com base em materiais publicados em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, ou seja, materiais que são de fácil acesso para o público em geral, ou seja, a pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias, abrange toda a bibliografia que já foi tornada pública em algum momento em relação ao assunto do estudo (VERGARA, 2006; MARCONI; LAKATOS, 2009).

Uma das formas mais rápidas e econômicas de amadurecer ou aprofundar um problema de pesquisa segundo Mattar (2001) é fazê-la através de conhecimento dos trabalhos já feitos por outras pessoas por meio de levantamentos bibliográficos.

Nesta pesquisa bibliográfica, os dados foram consultados em livros, cartilhas e artigos científicos relacionados ao tema.

b) Análise documental

A investigação documental é feita por meio de documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, podendo ser feita também com pessoas, registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, videoteipe, informações em disquetes, diários, cartas pessoais, dentre outros (VERGARA, 2006).

A principal característica que define a pesquisa como sendo documental é o fato da fonte de coleta de dados estar restrita a documentos, escritos ou não. (MARCONI; LAKATOS, 2009).

Para Mattar (2001), pode ser encontrada nas próprias empresas em arquivos contendo valiosas informações sobre resultados de pesquisas anteriores. Estas informações possuem praticamente custos zerados. O levantamento documental pode ser encontrado fora das empresas quando acontece a análise de documentos em arquivos públicos.

Na presente pesquisa, a análise documental foi utilizada com o objetivo de obter informações através de consultas em documentos e relatórios disponíveis na organização, tais como: manual de treinamento de integração e manual de código de conduta onde constam as normas e procedimentos internos, bem como, revistas, balanço social e o site da organização, onde constam os princípios e valores da mesma.

c) Pesquisa de campo

Segundo Vergara (2006), caracteriza-se como pesquisa de campo a investigação empírica efetuada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno, ou ainda, que dispõe de elementos para explicá-lo. Vergara complementa que na pesquisa de campo pode conter entrevistas, aplicação de questionários, teste e observação de participantes ou não.

A pesquisa de campo serve para conseguir informações e/ou conhecimentos sobre um determinado problema, com objetivo de achar uma resposta, uma hipótese que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. Neste contexto, o interesse da pesquisa de campo está ligado ao estudo de indivíduos, grupos, comunidades ou instituições que visam à compreensão de vários aspectos da sociedade (MARCONI; LAKATOS, 2009).

Optou-se como conhecimento técnico de investigação a pesquisa de campo em função dos objetivos propostos neste estudo, a qual consiste na observação dos fatos da mesma maneira como ocorrem na coleta de dados, entrevistas semiestruturadas e nos registros para análises posteriores.

3.2 Sujeitos do estudo

Os sujeitos da pesquisa caracterizam-se por pessoas que possuem participação no estudo, ou seja, contribuirão para o fornecimento de dados e informações ao pesquisador (VERGARA, 2006). Segundo Gil (2009) é importante determinar com exatidão todos os sujeitos que serão estudados, levando em consideração as características que são relevantes para a clara e precisa definição da população. Complementa Malhotra (2001) que os sujeitos de pesquisa são identificados como todos os elementos que compartilham algum dado e que contenham a informação que o pesquisador está buscando.

Os sujeitos do presente estudo foram 12 profissionais no total, sendo eles: a Supervisora de Desenvolvimento Humano, o Coordenador de TI e demais coordenadores, supervisores e encarregados, os quais são responsáveis por equipes, ou seja, profissionais que estão ligados diretamente a eles e que poderão vir a utilizar a modalidade EaD. Os sujeitos fazem parte de uma organização de médio porte do ramo de bebidas inserida no Vale do Taquari/RS.

Optou-se por manter em sigilo dos gestores que participaram das entrevistas com o objetivo central de evitar possíveis constrangimentos. Da mesma forma, preservou-se a identidade da organização, a fim de possibilitar a explanação fiel de dados restritos pertencentes à empresa e propiciar a mesma diferencial competitivo no seu ramo de atuação.

O mercado de atuação da empresa é no Rio Grande do Sul. A mesma fabrica e vende refrigerantes, suplementos energéticos e água mineral. A organização contempla aproximadamente 900 profissionais espalhados nas filiais do estado do Rio Grande do Sul.

O estudo se concentrou na matriz onde está localizado a planta industrial e todos os setores administrativos. O foco do trabalho foi na área de Recursos Humanos, dentro do setor de Desenvolvimento Humano, sobre o assunto de treinamento e desenvolvimento de pessoas.

A organização pesquisada possui atualmente aproximadamente 28 gestores (encarregados, supervisores e coordenadores) localizados na matriz, porém a

entrevista foi feita com os gestores que atualmente se deslocam para as filiais para ministrar treinamentos ou passar novos procedimentos de trabalho. Para determinar o tamanho e o fechamento do número de participantes, foi utilizado o método de saturação, ou seja, quando há pouco acréscimo ao estudo já obtido em relação às informações fornecidas pelos novos participantes da pesquisa. Identificando desta forma que não está mais contribuindo significativamente para o aperfeiçoamento da reflexão teórica fundamentada nos dados que estão sendo coletados, considerando os objetivos do estudo (FONTANELLA; RICAS; TURATO, 2008). Desta forma, foram entrevistados 12 gestores, conforme caracterização do perfil apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 - Caracterização dos gestores

Entrevistado	Cargo	Sexo	Idade	Escolaridade	Tempo de Empresa	Tempo na função de líder	Nº. Profissionais na equipe
E1	Supervisor	M	34	Pós-graduação Incompleta	14 anos e 8 meses	2 anos	10
E2	Supervisor	F	34	Superior Incompleto	2 anos	1 ano e 11 meses	47
E3	Supervisor	M	36	Superior Incompleto	6 anos e 7 meses	6 anos	34
E4	Encarregado	M	25	Superior Incompleto	2 anos	1 ano e 4 meses	46
E5	Supervisor	M	40	Superior Completo	11 anos e 7 meses	3 anos	7
E6	Supervisor	M	24	Superior Completo	6 anos e 6 meses	3 meses	3
E7	Coordenador	M	26	Mestrado	7 anos e 5 meses	1 ano 4 meses	7
E8	Supervisor	F	33	Superior Completo	6 anos e 10 meses	1 ano 4 meses	20
E9	Supervisor	F	29	Pós-graduação Incompleta	7 anos e 3 meses	5 anos 4 meses	10
E10	Supervisor	M	24	Superior Incompleto	5 anos e 2 meses	1 ano 4 meses	5

(Continua...)

(Conclusão)

E11	Supervisor	M	25	Superior Completo	6 anos e 10 meses	1 ano 1 mês	10
E12	Supervisor	M	37	Pós-graduação Completa	13 anos e 6 meses	2 anos	1

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

3.3 Coleta de dados

A coleta de dados é a forma por meio da qual se obtém os dados necessários para responder aos objetivos da pesquisa e podem ser coletadas por diversas técnicas. É a etapa da pesquisa a qual se começa a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas escolhidas para efetuar a coleta dos dados previstos. Na coleta de dados deve ser informado também como se pretende obter os dados para responder ao problema de pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2009; VERGARA, 2006).

Conforme Roesch (2006) a coleta de dados pode ocorrer com dados primários, podendo ser com entrevistas, questionários, observações e testes, ou ainda, combinando todas as técnicas.

Para atender ao objetivo deste estudo, optou-se como principal técnica de coleta de dados a entrevista, que compreende um encontro entre duas pessoas, com a finalidade de que uma delas obtenha informações relacionadas a um determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional (MARCONI; LAKATOS, 2009). A entrevista pode ser feita pessoalmente ou por telefone, podendo ser individualmente ou em grupo (MATTAR, 2001).

A entrevista é caracterizada pela existência de um entrevistador que fará as perguntas e anotar as respostas dos pesquisados. Entrevista compreende um procedimento que deve ser utilizada na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social (MATTAR, 2001; MARCONI; LAKATOS, 2009).

Inicialmente, foi realizado contato com a área de Recursos Humanos da empresa a fim de agendar uma entrevista semiestruturada com a gestora de

Desenvolvimento Humano, responsável pelos treinamentos e capacitações da organização para captar informações a respeito das políticas de desenvolvimento e possível adequação de uma proposta EaD. A entrevista semiestruturada (APÊNDICE A) ocorreu no dia 07/04/2014 na sala de reuniões do RH.

Com o coordenador de TI, houve dois encontros, sendo que no primeiro contato ocorrido no dia 28/03/2014 na sala de TI. Neste, o coordenador trouxe a sua experiência em outra empresa sobre ferramentas utilizadas para treinamentos EaD dentro das organizações. No segundo encontro, foi realizada a entrevista semiestruturada (APÊNDICE B) com o objetivo de buscar mais informações a fim de identificar as soluções tecnológicas e os recursos materiais necessários para a implantação da modalidade EaD na organização em estudo. Esta entrevista ocorreu no dia 03/04/2014.

Ainda, foram usados os documentos internos disponíveis na organização, sendo eles históricos de dados sobre treinamentos e padrões, manuais e cartilhas da empresa, dados pertinentes ao planejamento estratégico, missão, visão e valores, bem como, documentos em geral.

Com o intuito de verificar a expectativa dos gestores que ministram os treinamentos atualmente em relação a implantação da modalidade EaD, foi utilizada a entrevista semiestruturada com questões abertas e não indutivas (APÊNDICE C), com 10 respondentes, no período de 03/04/2014 a 15/04/2014. Antes de dar início as entrevistas, foi apresentado o tema de estudo com os seus objetivos para que os gestores soubessem da finalidade da mesma. O agendamento das datas para as entrevistas ocorreu por e-mail, facilitando assim a comunicação entre ambas as partes, visto que, alguns gestores possuem muitas reuniões marcadas semanalmente. Todas as entrevistas foram realizadas dentro da organização, e foram digitadas no computador ao mesmo tempo em que os gestores eram entrevistados.

Ressalta-se que as questões que embasaram as entrevistas semiestruturadas foram elaboradas de acordo com as necessidades identificadas neste estudo.

3.4 Tratamento de dados

Após a coleta dos dados por meio de pesquisa bibliográfica, bem como, documentos fornecidos pela empresa e observação sobre o processo de treinamentos e desenvolvimento, foi feita a análise dos dados.

A análise de conteúdo corresponde a uma técnica para levantamento de dados com o objetivo de identificar o que está sendo dito em relação a um determinado tema (VERGARA, 2006).

A análise dos dados quando orientada pelo plano de análise, dá significado aos dados coletados. Conforme o tipo de dado coletado haverá a possibilidade de delimitar as análises. Nesta etapa sugere-se que se imagine com será feito a descrição e análise dos resultados (MALHOTRA, 2001; ROESCH, 2006).

Optou-se pela análise de conteúdo, pois entende-se que esta é a técnica adequada para avaliar as informações obtidas por meio das entrevistas. A análise de conteúdo resultou em quatro categorias, sendo elas: dados sóciodemográficos, conhecimento prévio sobre treinamento EaD, perspectiva quanto a utilização da modalidade EaD e benefícios para a organização.

3.5 Limitações do método

As limitações do método existem e podem fazer parte de praticamente todos os estudos de pesquisa.

Todo o método pode ter limitações. No presente estudo foram utilizadas como método a observação direta e a entrevista que podem ter limitações com relação aos objetivos em função da entrevistada poder ocultar alguma informação ou por alguma informação relevante passar despercebida ao observador (VERGARA, 2006).

É nos cuidados adotados fase de preparação dos dados que vai depender da qualidade dos resultados estatísticos. Malhotra (2001) afirma que esta fase pode comprometer os dados, podendo levar a resultados tendenciosos com interpretações incorretas.

Entre as limitações do estudo, pode-se citar as respostas curtas fornecidas pelos entrevistados, fazendo com que não expressem realmente a sua opinião, dificultando a análise do pesquisador, contudo, observa-se que há resistência em relação a agenda no momento de marcar horário para efetuar a entrevista em função da rotina de trabalho e constantes reuniões já agendadas.

Outra limitação do estudo é que atualmente existem poucas empresas de médio porte que utilizam essa modalidade, dificultando assim, a análise e comparação de pontos relevantes na implantação do projeto.

Verifica-se também como limitação do estudo, a impossibilidade de generalização dos resultados, visto que, foi usada uma única organização como base para análise.

4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Neste capítulo constam a caracterização da organização, apresentando de uma forma objetiva os dados de identificação, o ramo de atividade, um breve histórico da organização e da filosofia empresarial, seu planejamento estratégico e as políticas de desenvolvimento.

4.1 Histórico

A organização em estudo possui atualmente nove décadas de história. Situada no Vale do Taquari, desde a década de 70, lançou a sua marca que faz história e perdura até hoje. Por ser uma empresa familiar, sempre foi administrada por descendentes da família, os quais prezam as características familiares do negócio, sendo as pessoas valorizadas. A ética é também um dos valores fundamentais da organização, não apenas no relacionamento com seus clientes, mas com todas as partes interessadas. Desta forma assegura uma sólida relação com seus acionistas, profissionais, clientes, sociedade e fornecedores.

O pioneirismo é outra característica fundamental da organização. Como exemplo pode-se citar a aquisição do primeiro computador do Vale do Taquari, bem como, a instalação da primeira estação de tratamento de efluentes, sendo uma das primeiras do estado. Ainda, cita-se como exemplo a implantação de práticas de sustentabilidade na década de 1990. A partir do ano 2000, concorreu a vários prêmios de qualidade e inaugurou as demais filiais que atualmente encontram-se distribuídas em todo o Rio Grande do Sul.

Sua matriz possui uma área de 25.000 m², com cerca de 80% dessa construída. Desses, aproximadamente 3.000 m² são destinados ao estoque de insumos e materiais, 6.000 m² são destinados para produtos acabados. Atualmente tem capacidade de produzir 330 milhões de litros de bebidas e projeta novos investimentos para ampliar sua capacidade fabril e diversificar seu portfólio de produtos.

Possui, hoje, cerca de 30 mil clientes atendidos por uma equipe comercial de aproximadamente 380 profissionais, sendo que a distribuição dos produtos também é própria com cerca de 230 profissionais.

4.2 Quadro de profissionais

A organização conta com aproximadamente 900 profissionais, alocados em todas as suas filiais estabelecidas no Rio Grande do Sul, distribuídos conforme as áreas:

- Industrial – 16%: cabe a responsabilidade em relação aos processos de produção e suas respectivas manutenções;
- Comercial – 41%: responsabilidade relacionada a vendas, análise de mercados e relacionamento com clientes;
- Operações – 33%: tem responsabilidade quanto ao armazenamento dos produtos comercializados, sua distribuição e manutenções relacionadas a frota de veículos;
- Administrativo – 10%: cuida de todo o fluxo referente ao suprimento de produtos e mercadorias, fiscal, faturamento, controle financeiro, serviços gerais, recursos humanos, segurança do trabalho, gestão da qualidade e tecnologia da informação.

Do total do quadro dos profissionais, 92,5% são do sexo masculino e apenas 7,5% são do sexo feminino. O tempo de empresa dos profissionais atualmente é de 74,5% até 3 anos; 13,5% de 3 a 6 anos; 5,5% de 7 a 10 anos; 5% de 10 a 20 anos e

de 1,5% mais de 20 anos. O grau de escolaridade dos profissionais é de 16% Ensino Fundamental (1º grau completo ou incompleto); 60% no Ensino Médio (2º grau completo ou incompleto); 22% Ensino Superior (3º grau completo ou incompleto) e 2% Pós Graduado, Mestrado e Especialização (completo ou incompleto).

A organização investe constantemente na capacitação e no desenvolvimento dos seus profissionais conforme política de desenvolvimento, disponibilizando cerca de 39 horas de treinamento por profissional/ano, bem como, fornece auxílio na bolsa de estudos para graduação, pós graduação, e cursos técnicos, conforme política específica. A pesquisa de clima organizacional em 2013 ficou em torno de 88,5% de satisfação. Por três anos consecutivos a empresa ficou entre as melhores empresas para se trabalhar no RS por meio de pesquisa realizada pela revista Amanhã em parceria com o Instituto *Great Place To Work*.

4.3 Filosofia empresarial

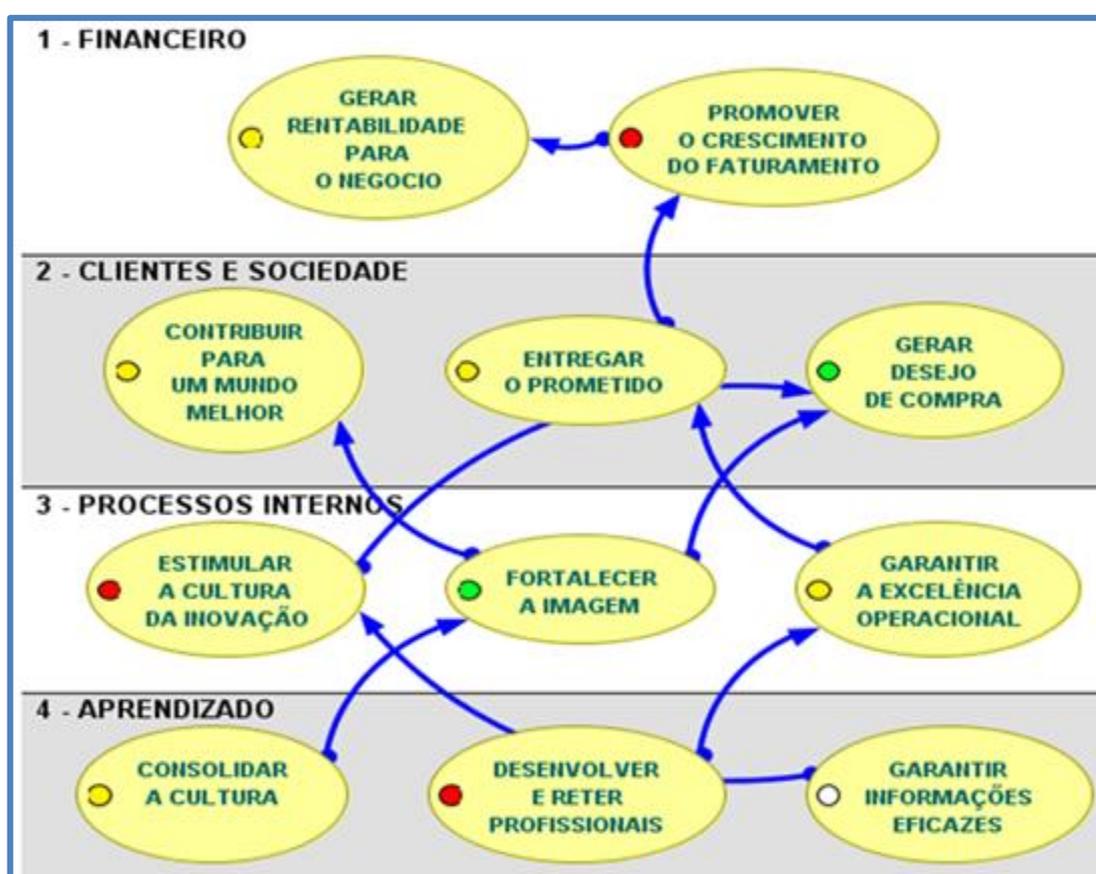
Os valores da organização, apesar de serem definidos de maneira formal apenas em 2003, nortearam as ações da mesma desde a sua fundação por meio da cultura disseminada pela família do fundador. A empresa mantém políticas de desenvolvimento a fim de que estes valores se perpetuem e que auxiliem a garantir a perenidade da organização.

Na visão da organização, pode-se vislumbrar a vontade da mesma em fazer parte da vida de todas as pessoas em todos os momentos. Observa-se também que é possível identificar que a organização possui claramente como missão levar naturalmente mais sabor a vida das pessoas no dia-a-dia, ou seja, compartilhando do melhor sabor nos melhores momentos. Seus valores também estão disseminados entre todos os profissionais, sendo que ressaltam a importância dos relacionamentos de confiança, comprometimento e motivação, compromisso com a excelência, valorização dos clientes e consumidores, realizar o trabalho com paixão e inovação, promover o desenvolvimento econômico, social e ambiental e também buscar o lucro para garantir o crescimento e a perpetuação da empresa.

4.4 Planejamento estratégico

Para esclarecer e traduzir o planejamento estratégico, a organização utiliza como ferramenta o BSC - *Balanced Scorecard* (metodologia para medição e monitoramento de desempenho), conforme figura 2. Com essa ferramenta consegue comunicar e associar os objetivos com as medidas estratégicas, possibilitando planejar e estabelecer metas aos indicadores, mediante a isso ações são geradas. Os objetivos do planejamento são denominados organizacionais, sendo esses de curto, médio e longo prazo, eles estão distribuídos de acordo com as perspectivas financeiras, clientes e sociedade, processos internos e aprendizado.

Figura 2 – BSC – *Balanced Scorecard* da organização



Fonte: Organização em estudo.

Conforme figura, observa-se que na perspectiva do aprendizado são estabelecidos objetivos relacionados à retenção e desenvolvimento de profissionais, desenvolvimento da cultura da organização e garantias em relação às informações eficazes.

4.5 Política de desenvolvimento

O Treinamento de Integração é o primeiro contato que o novo profissional tem com o “jeito de ser” da organização. Destaca-se este ponto já que, além de informações da empresa, o participante é capacitado para atuar em seu cargo, de modo que recebe informações específicas à sua função.

A partir de então, podem surgir outras demandas de treinamentos específicos ou oportunistas pela empresa. Para isso, as necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas pela avaliação de desempenho, solicitação de gestores e Planejamento Estratégico.

A empresa possui uma programação anual para o desenvolvimento e capacitação de seus profissionais. Estas informações constam no Plano de Desenvolvimento Anual (PDA), sendo que os treinamentos podem ser internos ou externos, de acordo com o tema a ser abordado. As capacitações e avaliações são realizadas por meio de programas de Desenvolvimento, conforme apresentado a seguir:

4.5.1 Programa capacitar: desenvolvimento de lideranças

As lideranças da organização contam com o Programa Capacitar, específico para estes profissionais que estão à frente de suas equipes transmitindo a cultura da empresa, objetivos e, muitas vezes inspirando e estimulando demais profissionais a desenvolverem-se na sua área ou em outras áreas da empresa.

O Programa Capacitar visa desenvolver competências, observar comportamentos e compartilhar experiências entre lideranças, talentos. Anualmente, formato e temáticas do Programa passam por um processo de revisão e atualização.

4.5.2 Programa envolver

Assim como os profissionais da empresa, seus familiares também são envolvidos na proposta do constante desenvolvimento e aperfeiçoamento dos

conhecimentos. Para tanto, a organização oportuniza a promoção da capacitação, desenvolvimento e educação dos profissionais e seus familiares, por meio de cursos gratuitos de Informática (básico e intermediário), curso de Idiomas (inglês e espanhol), curso de Orçamento Familiar e palestras sobre Qualidade de Vida – equilíbrio profissional com a vida pessoal.

A empresa também oferece educação continuada para aqueles profissionais e familiares que não concluíram o ensino fundamental e médio. Para os filhos dos profissionais, são disponibilizadas vagas para que possam realizar atividades em turno inverso ao da escola, sendo estas atividades ministradas por profissionais do Serviço Social da Indústria.

4.5.3 Matriz de capacitação da área de vendas, logística e industrial

As equipes de Vendas, Logística e Industrial dispõem mensalmente de reflexões e treinamentos acerca de assuntos específicos de suas áreas.

A atividade é ministrada pelas lideranças das áreas e o acompanhamento dos assuntos abordados é realizado por meio da matriz de capacitação. A revisão da matriz ocorre anualmente, com o intuito de renovar-se a cada edição, proporcionando novas abordagens e atualizações do setor.

4.5.4 Treinamentos para manutenção dos programas

A cada ano, ou mesmo a cada seis meses, são realizadas atividades de reciclagem visando a manutenção e continuação dos programas internos, como Manutenção Preventiva Total (TPM), Boas Práticas de Fabricação (BPF), Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), Brigada de Incêndio e Ecotime.

Os programas e capacitações estão descritos e previstos pelo Plano de Desenvolvimento Anual (PDA), em formato de calendário, com prazos a serem executados. A área de Desenvolvimento Humano realiza o acompanhamento de todos os programas e capacitações. No último ano a carga horária de treinamentos

por profissional foi de 39 horas e 42 minutos, estes realizados interna ou externamente.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Pode-se dizer que a análise dos resultados de uma pesquisa está definida na comunicação do que foi levantado por meio dos dados coletados, conforme os objetivos propostos. Toda a comunicação que é bem planejada e bem executada torna-se convincente e ainda valoriza a pesquisa (MATTAR, 2001). Portanto neste capítulo, são apresentadas as considerações obtidas por meio de entrevistas sobre a possibilidade de implantação da modalidade EaD a partir da percepção dos gestores (coordenadores, supervisores e encarregados) de uma empresa do ramo de bebidas do Vale do Taquari/RS.

5.1 Percepção do gestor de TI

Através da entrevista realizada com o gestor de TI, pode-se ter uma visão mais ampla sobre as soluções tecnológicas para EaD. Percebe-se, no mercado, um requisito básico que distingue as soluções, ou seja, a necessidade *online* ou não dos participantes. Isso vai ao encontro do que afirma Cardoso (2007) sobre os treinamentos EaD poderem ser disponibilizados de forma síncrona ou assíncrona, dependendo do propósito da organização.

O entrevistado acrescentou que são ofertadas soluções que se constituem mais caracteristicamente como videoconferência, cujo professor apresenta o material *online*. Por outro lado existem soluções que se focam em treinamento pré-formatado (vídeo-aulas) gravados anteriormente. Nesse último, o participante escolhe o melhor horário e possivelmente responde a questionário para avaliar o seu

entendimento. Também existe a possibilidade de implantar as soluções mistas. De acordo com Cardoso (2007), o gestor deverá decidir qual metodologia será viável para o projeto, pois o mesmo deverá avaliar se ela está adequada as necessidades da organização.

Diante disso, o entrevistado acredita que a solução tecnológica para EaD ideal neste momento para a organização seria a aplicação de vídeoconferência servindo como porta de entrada, sabendo que, na organização, há espaço para ambas as modalidades, basta apenas identificar mais profundamente as principais demandas. Isso reforça o que aponta Litwin (2001) ao informar que, ao estudar o desenvolvimento da educação a distância, há a necessidade de se identificar uma modalidade de ensino com características que são específicas para a organização.

Seguindo essa linha, quanto a infraestrutura necessária, a organização possui circuitos de comunicação rápida baseados em tecnologias de fibra ótica, fazendo com que todos os pontos necessários estejam cobertos e com ótima qualidade, o que, até 2012, era uma barreira à utilização do EaD, conforme afirmação abaixo:

- Se a organização não possuísse essa tecnologia necessária, haveria a possibilidade de adquirir as tecnologias de EaD no modelo "nuvem", sendo essa uma empresa prestadora de serviços de soluções em cobrança mensal, não havendo necessidade da organização investir em instalação de equipamentos e softwares internos.

Essa informação, vai ao encontro do que fundamenta Seixas e Mendes (2006) quando afirmam que a educação a distância pode ser realizada utilizando vários meios, sendo que o mais recente e o mais eficiente dos sistemas de entrega utilizado é o eletrônico aliado à tecnologia de redes de dados, ou seja, a internet.

O entrevistado afirma que, para a implantação desta solução EaD, a organização pode primeiramente fazer um diagnóstico, definição do escopo e resultados esperados, procura de solução no mercado, planejamento e implantação, buscando, no mercado, ferramentas que demonstrem aderência às necessidades e que possuam benefícios condizentes com o investimento.

É importante ressaltar que, quanto à segurança e/ou sigilo da transmissão das informações em formato EaD, tecnicamente elas são seguras. O seguinte relato do Coordenador de TI retrata essa informação:

- Respeitam aos preceitos da integridade (não alterando o que se transmite) e confidencialidade (transmitindo a informação para o destinatário desejado). Contudo, no campo da internet, o fator humano é o elo mais frágil, uma vez que as informações sensíveis a empresa podem ser transmitidas a um ouvinte desejado, mas não se possui a certeza de que o mesmo não esteja sendo compartilhado com terceiros no mesmo ambiente (em casa, no trânsito, na escola, entre outros).

Para tanto, faz parte da análise e implantação desse projeto definir-se regras e políticas claras de utilização, ou seja, elaborar um termo de compromisso que deverá ser assinado pelos profissionais, no momento em que forem liberados para acessar os treinamentos.

Para o entrevistado, é importante a implantação deste projeto, pois com a estrutura atual da organização, dispersa em várias regiões, caracteriza-se naturalmente a necessidade desse tipo de solução. Com isso, verifica-se benefícios de como manter e atualizar o conhecimento dos profissionais de forma padronizada, centralizada e alinhada ao sistema de gestão. A isso, soma-se também o fato de minimizar o risco de acidentes de trânsito por evitar descolamentos para todos os extremos do Estado.

Salienta também que, na sua visão, a adesão dos gestores se dará de uma forma tranquila, pois acredita que a utilização de *chats* e sistemas de voz e imagem, por exemplo, o *Skype*, já estejam disseminados nos dias de hoje. São soluções parecidas, mas que se distinguem na forma de uso. Se for bem disseminado, não terá maiores resistências à adesão que poderá ser feita de forma gradual.

Por fim, acrescenta ainda que o valor investido neste projeto trará os retornos esperados, pois os benefícios em relação às necessidades atuais da organização podem vir a superar as expectativas, promovendo, assim, a ampliação futura desse tipo de solução. Isso vem ao encontro da afirmação de Rosenberg (2002) quando reforça que o investimento feito pode ser rapidamente recuperado.

5.2 Proposta de EaD em relação às políticas e estratégias organizacionais

A entrevista realizada com Supervisora de Desenvolvimento Humano auxiliou para que se tivesse uma visão interna sobre a implantação da proposta EaD relacionadas às políticas e estratégias da empresa. Constatou-se que, na visão de

RH, a disseminação das informações neste formato será mais rápida e precisa. Cardoso (2007) afirma que o aprendizado eletrônico tem se mostrado uma ferramenta muito poderosa para a área de RH das organizações, pois auxilia na união da comunicação, colaboração, gestão do conhecimento, desempenho e desenvolvimento.

Com relação à opinião da entrevistada frente às expectativas dos gestores, em utilizarem a modalidade EaD, tendo em vista que, até o momento, só foi utilizado o formato presencial, verifica-se uma postura otimista da mesma no que se refere a adesão da proposta, conforme relato:

- Dentre as expectativas e vantagens acreditamos que as lideranças irão observar a adequação cultural e ambiental, o plano de comunicação eficiente e eficaz sobre a capacitação através da EaD pela internet, na medida em que essa se mostra como uma ferramenta eficiente e rápida, também possibilita um aumento do interesse dos profissionais no processo de capacitação, por atingir um grande número de pessoas ao mesmo tempo e em diferentes locais.

Ainda, para a entrevistada, avalia-se como importante, para a organização, a implantação desse projeto, uma vez que essa modalidade, diante das demandas, trará eficiências em processos e agilidade do negócio, conforme exemplifica a fala a seguir:

- O projeto é muito interessante para o nosso ramo e estrutura da empresa, pois hoje possuímos unidades espalhadas em todo o Rio Grande do Sul, com a modalidade será possível disseminar políticas e procedimentos ao mesmo tempo. Além de padronizar as informações e modelo de apresentação, outra vantagem é a redução de custos com deslocamento dos instrutores para outras unidades.

A entrevistada afirma, ainda, que essa modalidade auxiliará toda a organização na busca de novos modelos que permitam a capacitação contínua das lideranças e profissionais.

5.3 Apresentação dos dados da pesquisa com gestores por categorias

Os resultados da pesquisa foram categorizados em: dados sóciodemográficos, conhecimento prévio sobre treinamento EaD, perspectiva quanto a utilização da modalidade EaD e benefícios para a organização. Segundo Minayo (2007) através da categorização, a realidade é pensada por meio hierárquico,

buscando-se encontrar unidade na diversidade e produzir explicações e generalizações. Complementa Richardson *et al.* (1999) que a categorização é uma forma de classificação dos elementos que facilita a análise das informações, que exige do pesquisador fundamentos teóricos consistentes com relação ao problema em estudo.

5.3.1 Dados sócio-demográficos

Foram entrevistados 12 gestores que estão localizados na matriz, sendo um encarregado, 10 supervisores e um coordenador. Percebe-se que os entrevistados são, na maioria, do sexo masculino, representados neste estudo por nove, e apenas três do sexo feminino. Evidencia-se, portanto, a existência de um desequilíbrio entre os sexos no comando de funções de liderança sendo predominante o número de homens. De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), as mulheres que alcançam sucesso em áreas que são tradicionalmente representadas pelo sexo masculino acabam por serem vistas como menos agradáveis, conseqüentemente, menos desejáveis como supervisoras.

Percebe-se também que a média de idade dos entrevistados é de 31 anos, de modo que constata-se que os cargos de lideranças da organização são ocupados por trabalhadores jovens, o que sugere que estejam abertos a novas mudanças e conseqüentemente terem mais afinidade às tecnologias. Isso vem ao encontro do que Oliveira (2010) afirma, quando salienta que os estímulos que os jovens receberam dos pais e a tecnologia que tiveram acesso desde a infância são bons motivos para definir alguns comportamentos, sendo que os pais jovens da atualidade apostaram por uma quantidade menor de filhos para que pudessem fornecer aos seus filhos facilidades tecnológicas como TV, telefone, computadores e internet.

Além disso, os gestores apresentam um nível de escolaridade de superior incompleto a mestrado, sendo este um fator que demonstra um alto nível de maturidade intelectual, pois os jovens estão academicamente cada vez mais qualificados (OLIVEIRA, 2010).

A maioria dos gestores já possui mais tempo de empresa, com isso, identifica-se uma média de sete anos de estabilidade na organização. Este fator é considerado importante pela organização, visto que, segundo Oliveira (2010), atualmente os jovens tendem a não se prenderem a uma empresa em que estejam atuando profissionalmente à medida que não veem perspectivas de ascensão, fazendo com que busquem outras oportunidades fora da organização em que estão inseridos, aumentando assim o grau de rotatividade.

Também constatou-se que os gestores estão exercendo a função de liderança há aproximadamente dois anos em média. Evidenciou-se, ainda, que a maioria das equipes são formadas com menos de 20 profissionais, representando quase 60% do total. O restante das equipes é formado de 20 a, no máximo, 50 profissionais, representando, neste caso, 40% do total.

Neste trabalho, optou-se em investigar o conhecimento dos gestores sobre o assunto, pois entende-se que podem contribuir para a disseminação da implantação da modalidade EaD entre colegas de trabalho, uma vez que a liderança possui o poder de influenciar as pessoas para conquistar determinado objetivo. De acordo com Sobral e Peci (2008) os líderes possuem a capacidade de envolverem as pessoas para seguirem as suas orientações, pois a liderança é um processo social de dirigir e influenciar o comportamento dos colaboradores da empresa, conduzindo-os à realização de determinados objetivos.

5.3.2 Categoria 1: conhecimento prévio sobre treinamento EaD

Nesta categoria, buscou-se identificar o conhecimento prévio de cada gestor entrevistado sobre treinamento EaD. Ao analisarem-se as respostas dos gestores entrevistados quanto ao que conhecem em relação ao assunto treinamento EaD, foi identificado que 100% dos entrevistados conhecem, já ouviram falar ou já utilizaram esta modalidade.

Os entrevistados E2 e E5 afirmam que já utilizaram esta modalidade tanto em reuniões empresariais quanto para aprendizado fazendo cursos, graduação ou participando de fóruns de discussão, como expressam os gestores respectivamente:

“Na empresa em que trabalhava anteriormente, tínhamos o sistema de vídeo conferência para o método de reuniões setoriais semanais” (E2).

- Já utilizei esta ferramenta para Treinamentos, Fóruns de discussão/debate, Cursos do PGQP - MEG (Leitura de materiais e realização de avaliações); Banca Juízes PGQP (contato com examinadores para dirimir dúvidas); Faculdade (Graduação e Pós Graduação) (E5).

As narrativas vem ao encontro do que Carneiro (2009) sustenta quando diz que, por estarem separados geograficamente, utilizam-se recursos para apoiar a comunicação de forma a interagir, trocando ideias e apoiando o processo de ensino de aprendizagem por meio de materiais como textos e vídeos.

O entrevistado E2 complementou que a utilização deste recurso facilitou a comunicação entre as outras filiais onde trabalhava anteriormente, padronizando as informações otimizando custos e processos: *“Este recurso otimizou os processos, reduziu os custos e após a correta utilização da ferramenta, aproximou as filiais na padronização e melhor integração” (E2).*

Os entrevistados E4, E9, E10 e E11 afirmaram que o seu conhecimento quanto a treinamento EaD é que são treinamentos realizados a distância, normalmente utilizados através da *internet* ou *intranet*, que possuem auto didata com foco no auto desenvolvimento e podem ser ministrados por várias pessoas em vários lugares ao mesmo tempo. Conforme Seixas e Mendes (2006), o mais recente e mais eficiente sistema utilizado é o eletrônico aliado à tecnologia de rede de dados, ou seja, a *internet*. *“Meu conhecimento quanto ao ensino a distância é que são aqueles treinamentos realizados a distância, normalmente por intermédio da internet ou intranet, auto didata, foco em auto desenvolvimento” (E4).* *“Treinamentos EaD são treinamentos à distância, podendo ser ministrados para várias pessoas em vários lugares ao mesmo tempo” (E9).* *“O conhecimento que possuo de treinamentos EaD é através de pesquisas via internet, aonde existem muitas aplicações e fica a critério do usuário a escolha do treinamento desde que pague para isso” (E10).* *“Meu conhecimento sobre EaD é que é uma modalidade que possibilita treinamentos/aulas sem que os diferentes públicos estejam no mesmo local” (E11).*

A educação a distância tornou-se um recurso importante para o ensino acadêmico ou treinamento corporativo (CARDOSO, 2007). Essa fundamentação

vem ao encontro do pensamento do entrevistado E1, pois o mesmo comenta sobre a modalidade utilizada nas instituições de ensino e também no ambiente profissional, conforme a afirmação retratada:

- O ensino a distância é uma modalidade de aprendizado muito utilizada atualmente por algumas instituições de ensino com o intuito de baixar o custo das mensalidades dos alunos. Outra forma de utilização é em empresas, onde são utilizadas modalidades de ensino a distância em casos onde o treinamento presencial exige um grande esforço, tanto em custo quanto em deslocamento das pessoas (E1).

Cardoso (2007) afirma que a modalidade é uma grande aliada da área de RH das organizações por também trazer economias financeiras. Seguindo essa linha, a entrevistada E8 complementa destacando que o treinamento EaD traz benefícios para as organizações que aderem a essa modalidade: *“Utilizando este formato as empresas ganham quanto a custos, tempo, deslocamento e incompatibilidade de horários entre os profissionais”* (E8).

Já o entrevistado E6 acredita que a modalidade EaD traz benefícios para ambas as partes salientando que apresenta flexibilidade aos usuários, conforme colocação: *“Tenho o ensinamento a distância como favorável para ambas as partes, tanto instituição quanto aluno. É uma modalidade vantajosa e disponibiliza flexibilidade aos usuários”* (E6).

Por fim, o entendimento do entrevistado E12 quanto ao treinamento EaD é que há um contato visual entre as partes através de um instrumento próprio para este determinado fim, isso vem ao encontro do que afirma Cardoso (2007) quando salienta o formato síncrono, onde a ação e a reação são sincronizadas: *“No meu entendimento são aqueles realizados em ambiente virtual, onde o instrutor ou docente e seu público estão em locais diferentes, sendo o contato efetuado via instrumentos que possibilitem contato visual entre as partes”* (E12).

Portanto, em relação ao que os gestores conhecem sobre a modalidade EaD, pode-se dizer que praticamente quase todos possuem um conhecimento prévio, sendo que, para alguns, este conhecimento é mais consistente, pois já foi utilizado na prática.

5.3.3 Categoria 2: perspectiva quanto à utilização da modalidade EaD

Quando os gestores foram questionados quanto à utilização da modalidade EaD, sendo que até atualmente a organização só utilizou o formato presencial, apenas um dos gestores não acredita no sucesso do projeto, conforme relato do entrevistado E4: *“Acredito que não iria funcionar, treinamento presencial e ensino a distância têm consistências diferentes, hoje os treinamentos presenciais têm maior efetividade em disseminação do conhecimento”* (E4).

Outro gestor destacou que esta implantação deve ser bem avaliada pela organização e pela área de RH, pois, não haverá mais um contato físico e a segurança de que o receptor tenha compreendido as informações passadas. A seguir a opinião do gestor:

- Acredito que tem de ser muito avaliado antes de ser implantado, pois vejo que dependendo do treinamento que irá ser passado pode-se perder muito em questões de contato interpessoal e a "sensação" de que o receptor compreendeu o que foi lido passado (E11).

Outro fator importante levantado neste questionamento é a cultura organizacional. Desta forma, pode-se observar que uma das preocupações do gestor E5 é o fato de que se deve analisar a cultura da organização antes da implantação do projeto, já o entrevistado E6, afirma que a utilização da modalidade está diretamente relacionada a cultura organizacional, conforme relatos:

- Entendo que este tipo de comunicação mostra-se muito eficiente e é uma tendência não só futurista, e sim, atual nas organizações. Acredito que teremos que definir internamente a melhor maneira de implantar essa ferramenta, observando a cultura da empresa (E5).

“A utilização desta modalidade nas organizações está vinculada a cultura organizacional, ou seja, suas regras e símbolos” (E6).

Segundo Chiavenato (2010), a cultura representa as percepções de dirigentes, o universo simbólico de organizações, proporcionando um referencial de padrões no desempenho entre colaboradores, influenciando em pontualidade, produtividade e preocupação com a qualidade e serviços ao cliente.

O entrevistado E6, complementa ainda que, é importante haver monitoramento, bem como avaliação dos treinamentos realizados a fim de medir a eficácia dos treinamentos e do método utilizado: *“Pessoalmente, a utilização da*

modalidade é excelente, desde que haja monitoramento e avaliação dos treinamentos, os quais devem comprovar sua eficácia” (E6).

Essa afirmação está de acordo com a fundamentação de Gil (2009) ao afirmar que o treinamento é um sistema dividido em diversos subsistemas: a) diagnóstico: que visa identificar as necessidades de treinamento; b) prescrição: que propõe a elaboração de um plano eficaz para suprir as carências; c) execução: que procura levar a cabo o plano; e d) avaliação: para verificar em que medida os objetivos do treinamento foram alcançados, visando alcançar os objetivos da organização.

Um dos gestores salientou a importância da presença de um profissional qualificado, ou seja, um tutor nos treinamentos que forem ministrados, fazendo com que se tenha segurança no momento de utilizar a modalidade e para que o mesmo possa auxiliar em casos de dúvidas: *“Entendo que seria importante a presença de um tutor, alguém que já tivesse o conhecimento do assunto para tirar possíveis dúvidas que possam surgir” (E3).*

O relato do entrevistado E3 vai ao encontro do colocado por Litwin (2001) quando salienta que, para a construção do conhecimento, a principal modalidade para os alunos e professores, é a linguagem da educação a distância e, se possível, deve-se usar tutores para auxiliarem como suporte, ou para darem *feedbacks* à medida que o curso avança.

Por outro lado, vários gestores mostraram-se receptivos a nova proposta, bem como, possuem uma postura otimista com a modalidade e com o projeto de implantação, pois afirmam que ela vem a agregar positivamente na questão de realizações de treinamentos, visualizando ótimos ganhos e tornando os profissionais mais independentes. Outra questão observada é que haverá diminuição do tempo que hoje é despendido para viagens entre filiais, como demonstram as respostas dos gestores E1 e E2:

- Eu vejo que é uma modalidade muito promissora, que se bem utilizada pode trazer ótimos resultados. Acredito que a empresa onde eu atuo poderia utilizar desta modalidade de aprendizagem com ótimos ganhos, minimizando a necessidade de traslado de pessoas das filiais para a matriz (E1).

- Acredito que a modalidade a distância seja uma oportunidade de continuar com a melhoria de processos com redução de custo, é fazer mais com

menos. Acredito que a empresa esteja perdendo tempo e dinheiro não aproveitando o recurso e treinando as pessoas serem mais independentes (E2).

Também cabe salientar a opinião do entrevistado E8 quando relata que a organização está seguindo para este caminho e possivelmente viabilizando/optando por essa solução em função da quantidade de profissionais que ela possui atualmente, bem como, sua crescente expansão. Contudo, enfatiza também que, com essa modalidade, a organização pode atingir o maior número de profissionais possíveis ao mesmo tempo e que tenham o mesmo padrão de conhecimento: *“Entendo que a empresa está indo para esse caminho, em função do nº de profissionais e a distância que os separa. Isso facilitaria para que atingisse o maior número de profissionais possíveis ao mesmo tempo” (E8).*

Em relação ao relato do entrevistado E8, Rosenberg (2002) esclarece que a educação a distância tem a capacidade de alcançar um número ilimitado de pessoas ao mesmo tempo, sendo importantíssimo quando as práticas da empresa precisam mudar rapidamente. Complementa que todos têm acesso ao mesmo conteúdo, passado da mesma forma. Os programas podem ser personalizados para diferentes necessidades de aprendizado ou diferentes grupos de pessoas.

Ao serem questionados sobre a adesão ou aceitação para a utilização da modalidade EaD, identificou-se uma postura otimista em relação a utilização, conforme relatos dos entrevistados: *“Acredito que os gestores com cabeças abertas vão aderir sim, mas, não podemos abrir mão completamente do formato presencial que também é importante” (E2).* *“Se for passado de uma forma correta, acredito que tem grandes chances de ter uma boa aceitação entre eles” (E3).* *“A utilização do EaD é uma tendência na sociedade, dia pós dia é mais utilizada entre organizações e escolas de ensino. Frente a isso, acredito que sim, que terá adesão” (E6).* *“Acredito que dependendo da ocasião este será muito útil e utilizado. De forma que a empresa tem filiais distantes, esse formato será necessário para reuniões e debates” (E11).*

Os entrevistados E3 e E7 possuem uma opinião parecida em relação a utilização da modalidade EaD na organização, mas acreditam que deve existir um ambiente favorável e o assunto abordado deve atrair a atenção das pessoas que serão treinadas, conforme relatos:

- *É uma modalidade nova, porém, acredito que se bem gerenciada possamos ter bons resultados se for feita em uma sala que esteja de acordo, em um ambiente adequado e com um tema que realmente segure a atenção dos participantes* (E3).

- *Dependendo da intensidade/tempo de duração do curso realizado pode não ter seu efetivo aproveitamento. É preciso um ambiente favorável e um momento reservado para participar do treinamento, pois é muito fácil a dispersão dos participantes* (E7).

Neste sentido, Cardoso (2007) salienta que a metodologia é a estratégia do projeto, sendo que uma boa metodologia ajuda atingir os resultados esperados para o projeto em questão.

Dois dos entrevistados acreditam que esse formato de treinamento EaD pode ser implantado no futuro, evidenciando que os gestores não estão preparados para a utilização desta modalidade, conforme aponta do gestor: *“Talvez em um futuro, atualmente acredito que ainda não estão preparados”* (E4). *“Acredito que sim, porém, é uma questão de tempo. No momento atual acredito ainda não estarem preparados”* (E8).

Ainda, os entrevistados E10 e E12 ressaltam a importância de como essa modalidade será disseminada, pois pode haver resistências a mudança considerando também neste caso a cultura organizacional: *“A cultura atual é de aplicação de treinamentos presenciais, sendo difícil uma mudança para EaD. Acredito que, se bem trabalhada, e partindo da alta direção, pode vir a funcionar”* (E10). *“Tudo depende da forma como serão realizados os treinamentos, da maneira como será disseminada a utilização deste formato”* (E12).

Por fim no que se refere à adesão das equipes, ou seja, dos demais profissionais em relação ao projeto de treinamento a distância, verificou-se que mais da metade os entrevistados responderam que acreditam na aceitação e adesão dos profissionais, conforme relatos: *“Sim, pois é uma melhoria que veio para facilitar o nosso processo. Faz parte da atualidade”* (E6). *“Sim. Porém é preciso equilíbrio entre o conteúdo apresentado (objetividade), duração do curso (tempo) e maturidade do participante”* (E7). *“Acredito que sim, pois a modalidade é interessante quando bem aplicada”* (E8). *“Espero que sim, para a grande maioria não vejo problema de adesão, basta a pessoa querer realmente aprender”* (E9).

Um dos entrevistados destacou, no momento da entrevista, a questão das

gerações, apontando para uma geração mais moderna dentro da organização. O mesmo salienta que essa geração normalmente não possui restrições quanto às soluções tecnológicas, conforme evidenciado na afirmação do autor Oliveira (2010) abordando que os jovens possuem esta determinada característica por terem a sua disposição as facilidades tecnológicas desde cedo.

“Minha opinião é que também teremos adesão nas equipes. Apontaria que na grande maioria das equipes temos profissionais jovens (geração Y), sem restrições a novas tecnologias” (E5).

Neste questionamento, também apareceu a questão da cultura organizacional, cujos entrevistados destacaram que pode haver resistência à adesão, pois interfere na mudança cultural da organização. Outro, ainda, comenta que a resistência pode ter a ver com o fato de não estar inserido na cultura da organização, conforme relatos a seguir: *“Acredito que não será muito bem aceito pelas equipes, por existir resistência a mudança. Um pouco dessa resistência pode estar relacionada a cultura da empresa” (E11).*

- As equipes podem ter um pouco de resistência no início da utilização deste novo formato por não estarem acostumadas, ou não estar inserida na cultura da organização. Entretanto já há vários colegas que estão acostumados com esta modalidade de ensino em suas faculdades, o que pode agilizar a adaptação das equipes (E1).

Conforme Chiavenato (2010), a cultura organizacional é um conjunto de crenças e hábitos estabelecidos por valores, normas expectativas e atitudes, sendo que esses são compartilhados por todos os membros da organização. Gil (2009) complementa que as organizações apresentam uma cultura organizacional que se caracteriza pelos valores que esposam, pelo comportamento de seus membros, sua filosofia que guia suas políticas e pelo clima expresso em seu layout físico, quanto pela interação de seus membros entre si e com público externo.

Também foi identificada a importância da interferência do gestor neste momento, instigando o profissional a aderir à modalidade. Com esse apoio, a adesão fica mais fácil e conseqüentemente podem ocorrer menos resistências: *“Vai depender do esforço e grau de importância que os gestores demonstrarão junto às equipes a fim de mobilizá-las, dos horários, dos benefícios dos treinamentos e comodidade quanto ao aprendizado” (E12).*

- Por experiência própria, como toda mudança de processo, leva o tempo de adaptação, mas sempre tem as pessoas que são adeptas a mudanças e outras não. Depende a forma de como a ideia é vendida e o processo de implantação. Com o auxílio do gestor, se a equipe entender que venha para somar e contribuir com suas atividades para melhoria do setor, para melhoria dos processos, para atingimento das metas de custos e para crescimento da empresa, porque seriam contra? (E2).

Essa postura é coerente com o que afirma Ivancevich (2008) destacando que os líderes devem ser exemplo, sendo que eles precisam orquestrar as qualidades, as experiências, a personalidade e os motivos distintos das pessoas. O líder mostra a direção e proporciona motivação e autoridade para produzir o comportamento esperado, também reforça o comportamento desejado de forma a mantê-lo e aprimorá-lo.

O entrevistado E10, pensou nos casos em que os usuários queiram efetuar o treinamento fora do horário de expediente, se houver essa possibilidade futuramente, porém até então, em treinamentos no formato presencial, a organização só fez durante o horário de expediente. Caso isso ocorra, ele reforça que pode haver um certo desconforto por parte dos usuários, pois, eles precisarão disponibilizar um espaço para esse fim, o que até o momento não era feito, fazendo com que a organização pense numa maneira de minimizar este desconforto:

- Para as equipes, acredito que treinamentos EaD irão gerar desconforto, visto que serão realizados fora do horário de trabalho, aonde eles terão que disponibilizar seu tempo livre para crescimento profissional. Cabe a empresa encontrar uma forma de agir em cima disso (E10).

Em função dos relatos dos gestores nesta categoria, identificou-se que esta é uma modalidade promissora, a qual se bem gerenciada pode oferecer para a organização bons resultados, mas é necessário que ela seja bem estruturada, tanto em equipamentos, quanto em profissionais qualificados. Também é importante que a modalidade seja disseminada de forma correta e que abranja todos os profissionais da empresa.

5.3.4 Categoria 3: benefícios para a organização

Ao analisarem-se as respostas dos entrevistados quanto aos benefícios para a organização em implantar a modalidade EaD, percebe-se que se este projeto fosse implantado, a organização iria ganhar em relação a redução de custos, de

tempo e horas extras, aumento da qualificação dos profissionais e melhoria dos processos, como expressam os gestores E1, E7, E8, E11 e E12, respectivamente: *“Este projeto traria grandes ganhos a organização, tanto na redução de custos, quanto na qualificação dos profissionais e na melhoria dos processos”* (E1). *“Os cursos precisam ser bem direcionados, ganhando-se neste formato tempo e dinheiro”* (E7). *“Agiliza o tempo, reduz despesas e com o crescimento da empresa a tendência é aplicar essa modalidade para qualificação dos profissionais”* (E8). *“Esta é hoje a melhor forma, menos onerosa e mais rápida”* (E11). *“Percebe-se que poderá haver redução de gastos no que se refere a deslocamentos, diárias e horas”* (E12).

Assim, a opinião dos entrevistados reflete o que os estudos sobre treinamento EaD apontam. Conforme Rosenberg (2002), o *e-learning* normalmente é a forma mais econômica de fornecer treinamento, pois corta despesas com viagens, reduz o tempo com treinamento do pessoal e elimina ou reduz a necessidade de estrutura de sala de aula/instrutor. Cardoso (2007) complementa que o treinamento por *e-learning* é uma ferramenta muito poderosa não somente no ganho na produtividade do treinamento e economia financeira, mas também na união da comunicação.

O Entrevistado E5 complementa que, para a maioria dos casos, os profissionais do seu setor precisam estar se deslocando para uma filial, ficando na estrada em torno de oito horas de viagem para ministrar um treinamento de, no máximo, duas horas, fazendo com que os treinamentos sejam ministrados em ciclos longos. Com essa modalidade, esse tempo de viagem pode ser reduzido e o profissional poderia executar outras atividades. A seguir o relato do gestor que afirma esse comentário: *“No nosso setor nos deslocamos oito horas para executar treinamentos de duas horas. Além do desgaste do deslocamento temos custo elevado, risco e ciclos longos entre um treinamento e outro”* (E5).

Neste contexto, Tachizawa e Andrade (2003) confirmam que o aumento das práticas através do aprendizado eletrônico visa diminuir o efeito das distâncias geográficas e redução com despesas de deslocamento.

Os entrevistados E4 e E10 acrescentaram que toda a mudança feita é bem vinda, mas, para isso, deve ser bem comunicada, pois pode ocorrer uma mudança

na cultura dos profissionais inseridos na organização e essa implementação deve ser bem avaliada. A seguir a opinião dos gestores: *“Qualquer mudança que beneficie e agilize o processo, é bem vinda, desde que não haja falta de comunicação e os feedbacks sejam verdadeiros”* (E4). *“É uma ideia válida desde que bem trabalhada, pois trata-se de uma grande mudança de cultura organizacional e deve-se avaliar essas pequenas “restrições” com as equipes, diferentemente dos gestores”* (E10).

Os gestores indicam a importância na comunicação para todos os envolvidos, ressaltando a avaliação que deve ser feita com as equipes. Essa ideia vem ao encontro de Seixas e Mendes (2006), que referem sobre a utilização das tecnologias serem importantes, mas não se podendo esquecer o elemento humano.

Outra afirmação levantada pelo entrevistado E6 é que muitas organizações já utilizam esta modalidade para disponibilizar treinamentos para os seus profissionais: *“Muitas empresas trabalham com essa metodologia, seja em parceria com outras organizações ou até mesmo desenvolvendo todo o ambiente de ensino”* (E6).

Isso reforça o que aponta Cardoso (2007), que a educação a distância tornou-se um recurso importante para todos os educadores, seja no ensino acadêmico, seja para treinamento corporativo ou no ensino fundamental. Complementa Tachizawa e Andrade (2003) que a maioria das organizações acreditam que o aprendizado eletrônico vai desempenhar um papel cada vez mais importante no futuro.

Porém, na entrevista com o entrevistado E7, evidenciou-se que os treinamentos são mais efetivos se ministrados no formato presencial: *“Na minha opinião, normalmente a modalidade presencial é mais efetiva”* (E7).

Verifica-se que, de um modo geral, os gestores estão otimistas em relação a implantação da modalidade EaD, pois possuem um conhecimento alinhado ao que os estudos e as práticas trazem como tendência atualmente. Também estão conscientes que haverá certa resistência considerando a cultura da organização, pois é uma modalidade nova que deverá ser bem “vendida” para ter um bom aproveitamento.

No próximo capítulo, serão apresentadas as considerações finais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas de sucesso evidentemente possuem um diferencial competitivo que as fazem alavancar, crescer, aprimorar e inovar. Esse diferencial é as pessoas que nela trabalham. Para que as organizações acompanhem a competitividade e esta evolução contínua, é importante o investimento no capital humano. Uma das soluções para que isso ocorra é treinar e capacitar os funcionários da organização, pois a empresa também possui a responsabilidade na formação dos profissionais para que esses atinjam os resultados que a organização deseja, com o objetivo de desenvolver e colaborar para o seu crescimento, bem como para atingir as suas metas.

O cenário atual demonstra que a área de treinamento e desenvolvimento ocupa, cada vez mais, um papel importante nas organizações, pois se considera que os treinamentos são fundamentais para a capacitação dos profissionais. Assim, quanto mais a empresa investe neste aspecto, mais retorno ela terá, obtendo os resultados esperados, alcançando mais sucesso, melhores desempenhos alinhados aos objetivos e estratégias organizacionais.

O presente estudo apresentou como objetivo principal verificar quais as perspectivas de implantação de uma estrutura EaD, em uma organização de médio, porte considerando suas necessidades, perfil, valores, políticas e estratégias organizacionais. Identificou-se que os gestores entrevistados estão abertos para este desafio e que possuem interesse na implantação deste projeto, porém demanda mudança de cultura, preparação de profissionais qualificados, melhorias e investimentos na organização no que diz respeito às soluções tecnológicas e

equipamentos de vídeo conferência.

Quanto aos objetivos específicos, foi analisada a adequação da proposta de EaD em relação às políticas e estratégias organizacionais de desenvolvimento da empresa através de entrevista realizada com a gestora de Desenvolvimento Humano, sendo que identificou-se que a implantação desta modalidade está de acordo com as estratégias organizacionais. Com a entrevista realizada com o Coordenador de TI, foi possível identificar quais os tipos de soluções tecnológicas para EaD podem ser utilizadas na organização e o levantamento dos recursos materiais necessários para a implantação da modalidade EaD. Para avaliar as expectativas dos gestores, que utilizam os treinamentos atualmente, em relação à implantação da modalidade EaD, foram realizadas entrevistas com alguns dos gestores da organização, atingindo respostas suficientes para a análise do estudo proposto.

Em relação ao perfil dos gestores da organização, percebe-se que se trata de profissionais jovens, o que sugere que estejam abertos a novas mudanças e conseqüentemente mais afinidade às tecnologias. O grau de escolaridade, por sua vez, vai de superior incompleto até mestrado, considerando uma alta capacidade intelectual. Nota-se, ainda, estabilidade na empresa, o que é fundamental, pois conhecem bem cultura da organização.

A maioria dos gestores mostra-se consciente de que é preciso mudar para evoluir, rompendo possíveis barreiras que possam ocorrer na implantação do projeto. Os depoimentos dos gestores vão ao encontro dos autores pesquisados, pois além de ter soluções tecnológicas, é preciso capacitar as pessoas que vão ministrar os treinamentos e que possam dar suportes. Também é de grande valia ouvir a opinião dos destinatários a respeito das dificuldades e dos acertos dos projetos, para que se possa identificar os pontos fracos para melhorias e os sucessos do programa. O gestor é meio fundamental para decidir qual metodologia será ideal para o projeto.

Os resultados das entrevistas evidenciam que a implantação do projeto EaD pode trazer resistências por parte de alguns gestores e também de algumas equipes. Por outro lado, a maioria dos entrevistados mostra estar confiante em

relação ao projeto. Outros ainda, confirmaram que o treinamento EaD traz benefícios tanto para as organizações que aderem a essa modalidade quanto para os funcionários.

No que se refere ao conhecimento dos gestores sobre treinamentos EaD, bem como, a modalidade EaD em si, constatou-se que todos os entrevistados conhecem, já ouviram falar ou já utilizaram esta modalidade. Esse é um dado importante para o estudo, pois conhecer sobre o assunto já é o primeiro passo para uma possível implantação do projeto. Esse conhecimento prévio existe pelo fato de estar presente nas universidades, nos cursos efetuados pela *internet* ou por meio da *intranet*, também na realização de reuniões empresariais.

Verificou-se ainda, que, alguns dos gestores apontaram como benefício da utilização desta modalidade, segundo seus conhecimentos, a redução de custos, tempo, deslocamentos, incompatibilidade de horários, otimização de processos, padronização das informações disponíveis aos funcionários, além da flexibilidade para os usuários.

Em relação à utilização da modalidade EaD na organização, bem como a adesão da mesma, na visão dos gestores, a maioria acredita que haverá aceitação e que é uma modalidade promissora, pois a organização em estudo está em crescente expansão, fazendo-se viável e, se bem utilizada, pode trazer grandes ganhos e ótimos resultados. Porém, para que isso ocorra, há a necessidade de avaliar as questões tecnológicas, bem como, ter um ambiente favorável para a realização dos treinamentos. É importante também o monitoramento da eficácia dos treinamentos e o acompanhamento do gestor.

Alguns gestores entrevistados comentaram sobre a cultura organizacional, podendo haver resistências a mudança em função da organização só ter utilizado treinamentos no formato presencial até o momento. Essa questão cultural deve ser bem avaliada para que não haja conflitos internos. Numa organização sempre vai existir pessoas que são adeptas a mudanças e, outras não, pois toda a mudança de um processo leva um tempo para adaptação. Porém, pelo fato da organização possuir uma grande quantidade de profissionais jovens, acredita-se que não haverá maiores restrições para a adesão.

Quanto à importância para a organização em relação à implantação desse projeto, percebe-se que a maioria dos entrevistados aponta que, se o mesmo for implantado, a organização irá ganhar em aumento da qualificação dos profissionais e melhoria dos processos internos. Contudo, antes da implantação deste projeto, sugere-se que a organização avalie com a Gerente de Recursos Humanos e a Supervisora de Desenvolvimento Humano a real utilização deste projeto, benefícios, pontos fracos e pontos fortes, envolvendo, é claro, os gestores, pois eles podem fazer a diferença no momento de dar início ao projeto.

Sugere-se também que seja feita uma pesquisa com uma amostragem dos futuros usuários que podem vir a utilizar esta modalidade de treinamento, evidenciando no projeto, as reais necessidades encontradas.

Os objetivos da pesquisa foram atingidos, pois foi possível verificar que há favoráveis perspectivas para a implantação de uma estrutura EaD na empresa estudada. Os resultados do trabalho permitiram compreender as necessidades para a implantação desse projeto, tanto tecnológicas quanto de recursos humanos.

Portanto, percebe-se um potencial significativo para a organização implantar o EaD em função do ramo em que atua, sendo altamente competitivo, para que obtenha redução de custos e despesas, otimize resultados, obtenha economia de tempo e o principal, que disponibilize cada vez mais qualificação e desenvolvimento para os seus profissionais.

As informações levantadas nesta pesquisa agregaram valor para a organização, pois possibilitaram diagnosticar o que os gestores pensam e conhecem sobre a modalidade de treinamento EaD. As entrevistas realizadas enriqueceram também o conhecimento da pesquisadora, pois permitiu ter uma visão sistêmica de todo o processo.

REFERÊNCIAS

- CARDOSO, Fernando. **Gestores de e-Learning**. Saiba planejar, monitorar e implantar *e-learning* para treinamento corporativo. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.
- CARLINI, Alda Luiza; TARCIA, Rita Maria Lino. **20% a distância e agora?** Orientações práticas para o uso de tecnologia de educação a distância no ensino presencial. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- CARNEIRO, Mára Lúcia Fernandes. **Instrumentalização para o Ensino a Distância**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**. Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009.
- IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- LITWIN, Edith. **Educação a distância**. Temas para o debate de uma nova agenda educativa. Porto Alegre: Artmed Editora, 2001.
- LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.
- MAIA, Carmen; MATTAR, João. **ABC da EaD**. 1ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- MAIA, Carmen (Org.). **Ead.br**. Experiências inovadoras em educação a distância no Brasil, reflexões atuais, em tempo real. São Paulo: Editora Anhembi Morumbi, 2003.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**. Uma Orientação Aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da**

Metodologia Científica. 6ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing.** Edição Compacta. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

MEIRELLES, Anthero de Moraes; GONÇALVES, Carlos Alberto. **Projetos e relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Editora Atlas, 2004.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Editora Atlas, 2012.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** 10ª Edição. São Paulo: Hucitec, 2007.

OLIVEIRA, Marco A. **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas: como agem as empresas e seus gestores.** São Paulo: Saraiva, 2010.

RICARDO, Eleonora Jorge. **Gestão da Educação Corporativa.** Cases, reflexões e ações em educação a distância. 1ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A., SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional-teoria e prática no contexto brasileiro.** Tradução: Rita de Cássia Gomes. 14ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROBBINS, Stephen P.; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. **Comportamento organizacional.** 11ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração.** Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso. 3ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

ROSENBERG, Marc J. **E-Learning.** Estratégias para a transmissão do conhecimento na era digital. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

SEIXAS, Carlos Alberto; MENDES, Isabel Amélia Costa. **E-Learning e Educação a Distância.** Guia prático para a implantação e uso de sistemas abertos. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

SILVA, Marco; PESCE, Lucila; ZUIN, Antônio. **Educação Online: Cenário, formação, e questões didático-metodológicas.** Rio de Janeiro: Wak Ed., 2010.

SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Tecnologias da Informação Aplicadas às Instituições de Ensino e às Universidades Corporativas.** São Paulo: Editora Atlas, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 7ª Edição. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2006.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista semiestruturada com a Supervisora de Desenvolvimento Humano

- 1) Como é estruturada a política de desenvolvimento da organização?

- 2) Atualmente, é possível a implantação de uma proposta EaD para disseminar entre os profissionais os treinamentos, palestras, cursos e as instruções de trabalho?

- 3) Como você vê as expectativas dos gestores em relação a utilização desta modalidade, sendo que até atualmente a organização só utilizou o formato presencial?

- 4) Você acredita ser importante para a organização a implantação desse projeto?

- 5) Esse projeto irá facilitar a disseminação das informações, dos padrões, práticas, adequações ou novos procedimentos de trabalho, bem como, treinamentos e capacitações para os profissionais?

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista semiestruturada com o Coordenador de TI

- 1) Quais os tipos de soluções tecnológicas para EaD podem ser utilizadas na organização?
- 2) A organização possui infraestrutura para a implantação deste projeto?
- 3) Como seria a estrutura ou os passos para a implantação desse tipo de solução?
- 4) Quanto ao sigilo das informações que seriam disseminadas através da modalidade EaD, são seguras?
- 5) Você acredita ser importante para a organização a implantação desse projeto?
- 6) Pela sua experiência profissional na área de TI, como você vê a adesão dos gestores, que hoje não utilizam a modalidade EaD e que passariam a utilizar?
- 7) Você acredita que o valor que seria investido nesse projeto, traria os retornos esperados?

APÊNDICE C – Roteiro de entrevista semiestruturada com os gestores

- 1) O que você conhece sobre treinamentos EaD? (se o entrevistado referir que não conhece, o entrevistador faz esse esclarecimento e parte para a questão seguinte. Se o entrevistado tem conhecimento o entrevistador investiga qual é o conhecimento que ele possui).

- 2) Como você vê a utilização desta modalidade EaD, sendo que até atualmente a organização só utilizou o formato presencial?

- 3) Você acredita que os gestores irão aderir a este formato?

- 4) Você acredita que as equipes irão aderir a este formato?

- 5) Você acredita ser importante para a organização a implantação desse projeto?